كـــــوتلـــــر
يتحدث عن التسويق

بسم الله الرحمن الرحيم

كوتلر
يتحدث عن التسويق

كيف تنشئ الأسواق
وتغزوها وتسيطر عليها

فيليب كوتلر

ترجمة / فيصل عبدالله بابكر

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

المحتويات

الجزء الرابع: التسويق التحولي Transformational Marketing

الملحق:

مقدمة

حثني لعدة سنوات روبرت والاس المحرر الرئيسي لشركة النشر فري برس The Free Press على أن أكتب كتاباً في التسويق للمديرين، يوضح الفكر الحديث في التسويق، ولا يتجاوز السبعمائة صفحة! لم يكن يريد مني أن أحشو كتاب طلبتي الجامعيين "الإدارة التسويقية"، بل أن أكتب كتاباً جديداً بأكمله. لقد سمع بوب بأنني أقدم حلقات نقاش (سمنارات) لمدة يوم أو يومين في كل أنحاء العالم لمدة عشرين عاماً، بل إنه اطلع على نسخة من كتاب المذكرات الخاصة بتلك السمنارات. وقال إن المادة التي يحتويها كتاب المذكرات يمكن في حد ذاتها أن تكون كتاباً.

لقد تجاهلت طلباته لانشغالي بالتدريس والبحوث والعمل الاستشاري. كنت أتعلم أشياء جديدة عند تقديمي استشارات إلى إيه تي آند تي AT&T وآي بي إم IBM وميشيلين وشل وميرك ومصارف عديدة. كما كنت أحاول التفكر في الأثر الثوري على السوق وممارسات السوق في مجال التقنية الحديثة؛ الإنترنت والبريد الإلكتروني e-mail وأجهزة الفاكس. وبرامج الميكنة للمبيعات -ووسائل الاتصال الجيدة- محطات التلفاز الفضائية ومؤتمرات الفيديو والأقراص المدمجة والصحف الشخصية. لم يبدو لي أنه الوقت المناسب للكتابة في التغييرات السريعة في السوق.

أخيراً تحققت من أن السوق سيشهد تغييرات سريعة وأن مسبباتي لتأخير إصدار الكتاب لم تعد قائمة.

كان لدي عشق مع التسويق امتد لفترة ثمانية وثلاثين عاماً ومازال متأججاً. وكلما اعتقدنا أننا فهمنا التسويق أخيراً، يأتينا بمفهوم جديد ولابد لنا من اتباعه قدر الإمكان.

عندما تعاملت مع التسويق لأول مرة في بداية الستينيات، كانت الكتابة وصفية في الأساس. كانت هناك ثلاث طرق في ذلك الوقت: طريقة السلعة وكانت تصف ملامح المنتجات المختلفة وسلوك المستهلك تجاه تلك السلع. الطريقة الثانية هي الطريقة المؤسسية التي تصف كيفية عمل مؤسسات التسويق المتعددة مثل البيع بالجملة أو بالتجزئة. الطريقة الثالثة هي الطريقة الوظيفية functional التي تصف أداء النشاطات التسويقية مثل الإعلانات، فرق البيع والتسعيرة.

ركزت تدريبي الخاص على علوم الاقتصاد واتخاذ القرارات، وقادني ذلك إلى التعامل مع التسويق من المنظور الإداري. لقد واجه مديرو التسويق في كل مكان زحاماً من القرارات المعقدة، وكانوا مضطرين لاختيار السوق المستهدف بعناية ووضع سعر معقول واتخاذ القرار بشأن الحجم المناسب وموقع فرق البيع ووضع ميزانيات التسويق المختلفة. كما كان يجب عليهم اتخاذ تلك القرارات في ظل معلومات غير مكتملة وديناميكيات السوق المتغيرة.

انتابني شعور قوي بأن مديري التسويق يحتاجون، من أجل اتخاذ قرارات تسويقية أفضل، إلى تحليل الأسواق والمنافسة بشكل شمولي محللين قيد القوى الفاعلة وارتباطاتها المتعددة مع بعضها البعض. هذا أثار رغبتي في تصميم نماذج للأسواق والسلوك التسويقي. وفي عام ١٩٧١م جمعت أفكاري ونشرت كتاب "اتخاذ القرار التسويقي: طريقة بناء النموذج". جاء الكتاب في سبعمائة صفحة بدأت برسم صورة لأبسط الأسواق، مكوناً (أي السوق) من مصنع واحد يعمل في بيئة سوق واحدة ويبيع سلعة واحدة ويستعمل أداة تسويقية واحدة في محاولة لتعظيم ربحيته. أما الفصول التالية فقد شملت تعقيدات إضافية أكثر مثل وجود منافسين أو أكثر ووجود أداتين للتسويق أو أكثر وسلعتين أو أكثر واستجابات متأخرة وأهداف كثيرة ومستويات عالية للمخاطرة وعدم التأكد. كان عمل النموذج يهدف إلى معرفة الآثار التسويقية غير الخطية والمتفاعلة والصعبة بشكل مباشر.

كانت نيتي وضع القرار التسويقي وفق أسس أكثر علمية. وفي السنوات السالفة كان مبعث السرور أن تشاهد تقدماً ملحوظاً في الأدب العلمي عن التسويق -توضيحياً ومعيارياً- ساهم فيه جيل من المثقفين الموهوبين في مجال التسويق ينشدون تطوير فهمنا عن كيفية عمل السوق.

لقد كان كل التنظير عن السوق قبل عام ١٩٧٠م يتناول المصانع الهادفة إلى تحقيق الربح والتي تناضل لبيع منتجاتها وخدماتها من أجل الربحية. ولكن منشآت أخرى -حكومية وغير حكومية- تواجه مشاكل تسويقية وصفتها في كتابي بعنوان "التسويق الاستراتيجي للمنشآت غير الربحية". الجامعات تتنافس على الطلبة والمتاحف تحاول اجتذاب الزوار، والمنشآت التي تقدم العروض الفنية تريد أن تكسب لها جمهوراً وكلها تسعى وراء التمويل. والأفراد أيضاً يقومون بنشاطات تسويقية: السياسيون يسعون لأصوات المنتخبين والأطباء إلى المرضى والفنانون إلى النجومية. الشيء المشترك بين جميع هذه الحالات هو الرغبة لدى أحدهم لجذب استجابة أو مورد من شخص آخر في شكل انتباه أو رغبة أو اهتمام أو شراء شيء ما أو كلمة طيبة. ولكن يجب على الإنسان

للحصول على هذه الاستجابات أو ردود الفعل أن يقدم شيئاً يتصوره الطرف الآخر على أنه ذو قيمة مما يجعله يستجيب أو يقدم المورد في المقابل. وهكذا يبرز التبادل كفكرة جوهرية تقوم عليها عملية التسويق.

وقد شعرت أيضاً أن الأشياء القابلة للتسويق شملت أكبر من المنتجات والخدمات، إذ يمكن أن يسوق الإنسان الناس والأفكار والتجارب والمنشآت. ولقد ساقتني رغبتي في فهم هذه التطبيقات غير الروتينية لعملية التسويق إلى إجراء بحث ونشر كتب "الرؤيا العالية" (تسويق الإنسان) و"تسويق الأماكن" و"تسويق الأمم" و"التسويق الاجتماعي" (تسويق الأفكار)، بالإضافة إلى بعض المقالات المطبوعة عن تسويق التجارب وتسويق المنشآت.

إضافةً إلى ذلك، يطلب التسويق حركة أخرى أكثر اتساعاً، حركة لا تعتبر أن مهمة التسويق الوحيدة هي أن تزيد الطلب على منتج أو خدمة. ماذا لو كان الطلب الحالي لمنتج ما عالياً جداً؟ ألا يجب على المسوق رفع السعر وتخفيض تكلفة الإعلان والترويج له ويتخذ خطوات أخرى ليتماشى الطلب مع العرض؟ تلك المعايير تسمى demarketing والتي أثبتت أنها فكرة عملية في مواقف كثيرة. ماذا لو أرادت مجموعة إصلاحية إفساد الطلب على منتج تقرر أنه غير صحي أو غير آمن مثل الأدوية القوية والتبغ والغذاء المسمن والبنادق ومنتجات أخرى يدور التساؤل حولها؟ يسمى تسويق هذه المنتجات unseuing. تشمل العمليات التسويقية الأخرى محاولة تغيير الصورة الذهنية (سمات) بعض المنتجات التي لا تلقى رواجاً ومحاولة تسوية الطلب غير المنتظم عليها. كل تلك الملاحظات قادت إلى إقناعي بأن الغرض الرئيسي للتسويق هو إدارة الطلب.

لم تكن توسعة مجال السوق معركة يسهل كسبها. ولقد جذبت إليها النقاد الذين فضلوا أن يصروا على التفكير في بيع المزيد من معجون الأسنان والثلاجات والحاسب الآلي. ولكن تفكيري كان أن تدخل السوق أفكار وتصورات جديدة، وكما هو الحال في أي سوق، تلك التصورات التي لها قيمة الاستعمال هي التي تبقى وتعيش. ولقد سرني كثيراً أن أرى الأغلبية العظمى من المثقفين وأصحاب المهن يتقبلون الشرعية المصاحبة لفكرة توسيع عملية التسويق.

إن من أهم الإسهامات في التسويق الحديث كانت مساعدة الشركات في النظر إلى أهمية تغيير منشآتهم من التركيز على المنتج إلى التركيز على السوق والعميل. ولقد لعبت مقالة تيد ليفتس الكلاسيكية بعنوان "قِصَر البصر التسويقي" وأسئلة بيتر دراكر الخمسة المشهورة دوراً هاماً في تدشين هذا الفكر الجديد. غير أن سنين عديدة مرت قبل أن تبدأ

أي شركات عملياً في التحول من التفكير "من الداخل إلى الخارج" إلى التفكير "من الخارج إلى الداخل". ولاتزال الكثير من الشركات حتى يومنا هذا تعمل بمبدأ التركيز على بيع المنتج بدلاً من التركيز على تلبية الاحتياجات.

وبقدر ما تكون التغييرات في التفكير التسويقي حتى الآن، فإن التغييرات في التفكير التسويقي وممارسته في المستقبل ستكون أكثر. ويتساءل العلماء اليوم عما إذا كان يجب أن تكون الفكرة الجوهرية في التسويق التبادل أم العلاقات أم الاتصالات الشبكية. يتغير الشيء الكثير في تفكيرنا التسويقي بخصوص تسويق الخدمات وتسويق الأعمال. غير أن الأثر الأعظم لازال قادماً؛ نسبة لتقدم قوى التقنية والعولمة قدماً. وسيُحدث الحاسب الآلي والإنترنت تحولات كبيرة في السلوك تجاه الشراء والبيع. لقد حاولت أن أصف وأستبق التوقعات بشأن هذه التغييرات الثورية في الفصل الأخير من هذا الكتاب.

أملي أن يثري هذا الكتاب الفكر التسويقي للمديرين الذين يصارعون المشاكل التسويقية يومياً. لقد أضفت "أسئلة للتفكير" في نهاية كل فصل حتى يستطيع المديرون التفكير في محتوى كل فصل وتطبيقه على موقف شركاتهم. تستطيع مجموعة المديرين داخل الشركة أن تجتمع من وقت لآخر لتناقش كل فصل وتستنبط دروساً تسويقية لأعمالهم.

الجزء الأول

التسويق الاستراتيجي
Strategic Marketing

١

إنشاء أعمال تجارية مربحة عن طريق تسويق عالمي متميز

"هناك ثلاثة أنواع من الشركات، تلك التي تجعل الأشياء تحدث، وتلك التي تشاهد الأشياء تحدث، وتلك التي تندهش لما حدث"

غير معروف المصدر

"إذا لم نغير اتجاهنا، فمن المحتمل أن نصل إلى حيث نتجه"

مثل صيني قديم

بما أن العالم يولج في الألفية الثانية، يتساءل كل من المواطنين ورجال الأعمال عما هو آتٍ. ليس هناك تغيير فحسب، بل إن درجة حدوث هذا التغيير متصاعدة. قالت طفلة عمرها اثنا عشر عاماً عن أختها ذات التسعة أعوام: "إنها من جيل مختلف". فأختها الصغيرة تستمع إلى موسيقى مختلفة وتلعب ألعاباً للفيديو مختلفة وتعرف نجوماً سينمائيين مختلفين ولها أبطال مختلفون.

تفشل الشركات في الغالب في معرفة أن أسواقها تتغير كل خمس سنوات. يوثق كتاب "هجرة القيمة" Value Migration كيف تغيرت متطلبات العميل وكذلك القوى التنافسية بطريقة جذرية كل بضع سنوات خاصة في صناعات مثل الحديد الصلب ووسائل الاتصالات والرعاية الصحية والترفيه. قد تصبح استراتيجية الأمس الرابحة الاستراتيجية الخاسرة اليوم. وكما قال أحدهم: هناك نوعان من الشركات: تلك التي تتغير وتلك التي تختفي. هناك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد اليوم: التقنية والعولمة.

المنظر التقني اليوم حافل بمنتجات جديدة لم يشاهدها الرئيس الأمريكي جون كيندي في أوائل الستينيات مثل الأقمار الصناعية وأجهزة الفيديو والكاميرات المسجلة

وماكينات النسخ والفاكس وأجهزة تسجيل المحادثات الهاتفية والساعات الرقمية والبريد الإلكتروني والهاتف الجوال وأجهزة الحاسب الآلي المحمولة. أصبحت التقنية هي التي تشكل البنية المادية الفرعية للمجتمع؛ ليس ذلك فحسب، بل تشكل أنماط التفكير الإنساني. وكما لاحظ مارشال ماكلوهان: "وسيلة الاتصال هي الرسالة".

واحدة من قوى التقنية الثورية هي الرقمية حيث أصبحت المعلومات تُحوَّل بموجبها إلى "شرائح"، وبالأحرى إلى مجموعة من الأصفار والآحاد. ترسل الشرائح عن طريق الكمبيوتر وتحول إلى رموز للموسيقى وأشرطة الفيديو، ثم ترسل عبر الهاتف بسرعة لا تصدق. يرى نيكولاس نيقروبونتي رئيس معمل وسائل الاتصال المشهور التابع لمعهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا "الشرائح" تحل محل "الذرة". ما عادت شركات برامج الحاسب الآلي في حاجة إلى إنتاج مجموعة من الأقراص المرنة ووضعها في طرد مطبوع وشحنها في ناقلة إلى جميع أنحاء العالم حيث يذهب المستهلكون لشرائها. يمكن توفير كل هذا العمل بإرسال البرامج عبر الإنترنت ليتم تحميلها في كمبيوتر للعميل.

تقود التقنية القوة الهائلة الثانية، العولمة. لقد أصبحت رؤية ماكلوهان عن "القرية العالمية" حقيقة الآن. وإذا رغب أحد المدراء التنفيذيين في بانكوك شراء هذا الكتاب يمكنه كتابة العنوان www.amazon.com على لوحة المفاتيح ويدخل رقم بطاقة الائتمان ويصله الكتاب خلال بضعة أيام مع الشكر للبريد السريع فيدرال إكسبريس. ويمكن لبائع الزهور بالجملة في مدينة كولون بألمانيا الغربية، الذي يريد زهوراً حمراء، أن يطلب ويستلم حمولة طائرة كاملة من الزهور الحمراء من تل أبيب. هناك قوى أخرى بالإضافة إلى التقنية والعولمة تؤثر في إعادة تشكيل الاقتصاد، فسياسة تحرير الأسعار Derlgulation والاقتصاد تحدث في كثير من اقتصاديات العالم. لذلك أصبحت الشركات المحمية -غالباً احتكارية- تواجه منافسين جدداً. في الولايات المتحدة الأمريكية تستطيع شركات الهاتف عبر القارات مثل شركة إيه تي آند تي AT&T أن تدخل الأسواق المحلية، كما أصبح لشركات الهاتف بل Bell حق الدخول في سوق المحادثات للمسافات البعيدة. ويمكن الآن لشركات المعدات الكهربائية أن تبيع وتشحن معداتها إلى الأسواق العالمية ولمجتمعات أخرى.

قوة هائلة أخرى هي الخصخصة حيث تم بموجبها تحويل الشركات والوكالات التي كانت يملكها القطاع العام إلى ملكية وإدارة القطاع الخاص، اعتقاداً بأنها ستدار بطريقة أفضل وتصبح أكثر كفاءة. حدث هذا عندما تمت خصخصة الخطوط البريطانية وشركة الاتصالات البريطانية. اليوم أصبح العديد من السلع والخدمات يتم التعاقد فيها مع شركات خاصة بما في ذلك بناء وإدارة السجون والمدارس وما شابه ذلك.

قام يوجي بيرا، صائد اليانكي الأسطوري، بتلخيص التحولات الاقتصادية بقوله: "لم يعد المستقبل كما كان عليه". كان يمكنه أن يضيف: "هل تشعر بأن شركتك مطاردة بحيوانات متوحشة. إذا لم تكن يجب أن تكون أنت المطارد". إن الأسواق لا شفقة لديها. كان جاك ويلش رئيس شركة جنرال إليكتريك يبدأ اجتماعاته مع إدارة الشركة بالشعار التالي: "تغير أو قف". ويلاحظ ريتشارد لف من شركة هيوليت باكارد: "إن خطوة التغيير سريعة لدرجة جعلت القدرة على التغيير ميزة تنافسية". إن القدرة على التغيير تتطلب القدرة على التعلم. ولقد أشاع بيتر سينجه وغيره فكرة "المنشأة المتعلمة" لذلك ليس مثيراً للدهشة أن تعين شركات مثل شركة الكوكاكولا وجنرال إليكتريك وأسكانديا نواب رؤساء من ذوي المعرفة، أو العلم، أو رأس المال الفكري. مهمة هؤلاء النواب هي أن يصمموا نظماً لإدارة المعرفة ليمكنوا شركاتهم من التعلم بسرعة عن الاتجاهات الشائعة والتحسينات التي تؤثر على العملاء والمنافسين والموزعين والموردين.

ومع تسارع خطوات التغيير لا تستطيع الشركات أن تعتمد على ممارسات الأعمال التجارية السابقة ليبقوا على الازدهار. يقارن الشكل ١-١ افتراضات وممارسات الأعمال Business التي كانت تمارس في الماضي مع تلك التي أصبحت تمارس اليوم بطريقة مطردة. الشركات التي يشملها الحقل الأيسر تمثل الوسائل المعاصرة الأكثر فعالية لتحقيق الربحية. يمكن لشركتك أن توضح بالتقريب درجة تبنيها للممارسات المعاصرة في الأعمال التجارية بوضع علامة (✓) أمام كل نقطة على اليمين أو اليسار. إذا كانت معظم العلامات على اليمين فهذا يعني أن شركتك مغلقة في الممارسات التقليدية.

هل هناك ممارسات رابحة في التسويق؟

بالإضافة إلى ممارسات الأعمال الرابحة، هل هناك ممارسات رابحة في التسويق؟ يسمع الإنسان كثيراً عن معادلات أحادية تعد بنجاح التسويق. فيما يلي تسع من هذه المعادلات الأكثر شيوعاً والمعتمدة على فكرة واحدة One-liner.

١. اربح عن طريق الجودة العالية

يتفق كل الناس على أن الجودة المتدنية شيء سيئ بالنسبة للأعمال التجارية. العملاء الذين احترقوا من الجودة الرديئة لن يعودوا إلى الشركة مرة أخرى وسيتحدثون عنها بالسوء. ولكن ماذا عن النجاح عن طريق الجودة الجيدة؟ هناك أربع مشكلات:

أولاً: للجودة معان كثيرة. ماذا تعني شركة للسيارات إذا هي ادعت الجودة العالية؟ هل يعني ذلك أن سياراتهم يبدأ تشغيلها بطريقة يعتمد عليها؟ هل يعني أنها تزيد من

سرعتها بطريقة أسرع؟ هل يتآكل جسم السيارة بطريقة أقل مع مرور الزمن؟ يهتم العملاء بأشياء عديدة، لذلك نجد أن ادعاء الجودة بتحديد أكثر لمعناها لا يعني الكثير.

ثانياً: لا يستطيع الناس في الغالب الأعم أن يحكموا على جودة المنتج من مجرد النظر إليه. فكر في شرائك لجهاز التلفاز. تدخل محلات سيركت ستي Circuit City وترى مئات الأجهزة المختلفة تعرض الصورة والصوت بوضوح. تنظر إلى بعض الأنواع المشهورة التي تفضلها عن غيرها. جودة الصورة شبيهة بأغلب الأنواع الأخرى. قد يكون صندوق الجهاز مختلفاً ولكنه لا يعبر عن أي شيء بخصوص جودة الجهاز. إنك لا تسأل مندوب المبيعات أن يفتح لك الجهاز لتفحص جودة أجزائه. في نهاية الأمر، وعلى أحسن الفروض تكون لديك فكرة عن الجودة ولكن بدون أي دليل على ذلك.

شكل ١-١

المصانع التجارية في مرحلة التحول

سابقاً	حالياً
عمل كل شيء داخل الشركة	شراء أشياء كثيرة من خارج الشركة (التعاقد الخارجي)
التحسين بمجهود فردي	التحسين عن طريق ملاحظة نجاحات الآخرين وتطبيقها
الاعتماد على القدرات الفردية	الاتصال الشبكي مع المصانع الأخرى، التعاون مع الآخرين
العمل مع الإدارات المتخصصة حسب المهام	إدارة عمليات الشركة عن طريق فرق عمل متعددة التخصصات
التركيز على الداخل	التركيز عالمياً ومحلياً
التركيز على المنتج	التركيز على السوق والعميل
عمل منتج ذي مواصفات عامة	عمل منتجات معدلة/وفق طلب العميل
ممارسة التسويق للعامة	ممارسة التسويق الذي يستهدف شريحة معينة من العملاء
إيجاد ميزة تنافسية يمكن المحافظة عليها	الاستمرار في إيجاد ميزات تنافسية جديدة

سابقاً	حالياً
صنع منتجات جديدة ببطء وحذر	الإسراع في دورة العمليات لتطوير المنتجات الجديدة
التعامل مع عدة موردين	التعامل مع عدد قليل من الموردين
الإدارة من أعلى	الأداء من أعلى وأسفل وأفقياً
العمل داخل السوق	العمل أيضاً داخل السوق

ثالثاً: تحاول معظم الشركات اللحاق ببعضها في معظم الأسواق فيما يتعلق بالجودة. عندما يحدث ذلك، لن تكون الجودة هي العنصر الذي يحدد اختيار نوع المنتج.

رابعاً: بعض الشركات معروفة بجودتها العالية مثل موتورولا عندما تمتدح جودتها ذات الستة عناصر. ولكن هل هناك عملاء بالقدر الذي يحتاجون فيه إلى تلك الجودة ومستعدون أن يدفعوا ثمنها؟ وكم كانت التكاليف التي دفعتها موتورولا للحصول على الجودة بعناصرها الستة؟ من المحتمل أن يكلف الحصول على مستوى الجودة العالية كثيراً جداً.

٢. اربح عن طريق خدمة أفضل

كلنا نريد خدمة جيدة. لكن العملاء يعرفونها بطرق مختلفة. خذ الخدمة في المطعم. بعض العملاء يريدون من النادل (الجرسون) أن يأتيهم بسرعة ويسجل طلباتهم بحذق ويحضر لهم الطعام سريعاً. عملاء آخرون قد يشعرون بأن مثل هذه الخدمة السريعة تعني الإسراع بخروجهم من مكان يريدون قضاء أمسية ممتعة فيه. يمكن تقسيم كل خدمة إلى أربعة عناصر: السرعة والكياسة والمعرفة وحل المشكلات، وهكذا. كل شخص يضع أوزاناً مختلفة في أوقات مختلفة وفي مواقف مختلفة بالنسبة لكل عنصر. إن الادعاء بتقديم خدمة أفضل ليس كافياً.

٣. اربح عن طريق أسعار أقل

لقد نجحت استراتيجيات الأسعار المخفضة لعدد من الشركات بما فيها أكبر شركة لبيع الأثاثات: إيكيا، وأكبر شركة في العالم لبيع السلع بالتجزئة وول مارت Wal Mart، وواحدة من أكثر شركات الطيران الأمريكية ربحاً: ساوث إيست. يجب بالرغم من ذلك أن يكون رواد السعر المخفض حذرين. قد يدخل السوق فجأة مصنع أسعاره منخفضة.

لقد مارست شركة سيرز الأسعار المخفضة لفترة طويلة حتى تفوقت عليها شركة وول مارت في الأسعار المخفضة. غير أن الأسعار المخفضة وحدها لا تكفي لإنشاء عمل استثماري. لقد كانت شركة يوفو للسيارات منخفضة الأسعار، وكانت جودتها أيضاً منخفضة، لذلك اختفت. يجب أن يكون هناك معيار للجودة والخدمة حتى يشعر العملاء أنهم يشترون شيئاً له قيمته وليس السعر فقط.

٤. اربح عن طريق نصيب أكبر في السوق

من ناحية عامة، يحقق رواد النصيب الأكبر في السوق أرباحاً أكثر من منافسيهم المتعثرين. إنهم يستمتعون بمزايا اقتصاديات الحجم وتقدير العلامات التجارية المتميزة. هناك "أثر عربة الموسيقى" Bandwagon effect، حيث توفر للمستثمرين لأول مرة الثقة في اختيار منتجات الشركة. غير أن العديد من الشركات الرائدة في نصيب السوق لا تحقق أرباحاً، فقد كانت شركة إيه آند بي A&P أكبر سلسلة في الأسواق المركزية في أمريكا لعدة سنوات. غير أنها حققت أرباحاً مخجلة. فكر في وضع شركات عملاقة مثل آي بي إم IBM وسيرز، وجنرال موتورز في الثمانينيات وهو الوقت الذي كان أداؤهم خلالها أضعف من العديد من منافسيهم الأصغر منهم حجماً.

٥. اربح عن طريق التكيف وتعميم المنتج وفق احتياجات العملاء

سيريد العديد من المشترين من البائع أن يصمم منتجاته بحيث تشمل بعض الملامح أو الخدمات التي يحتاجونها. ربما يريد مصنع من فيدرال إكسبريس (البريد السريع) أن يستلم بريدهم في الساعة السابعة مساء بدلاً من الخامسة مساء. وربما يريد نزيل أحد الفنادق استئجار غرفة لجزء من اليوم. يمكن أن توفر مثل هذه الاحتياجات فرصاً للبائع. على أي حال، ربما تكون التكلفة بالنسبة للبائع عالية لدرجة لا تمكنه من تصميم المعروض حسب رغبة العميل. ربما ينجح التصميم وفق رغبات العميل في بعض الشركات ولكن العديد من الشركات الأخرى تجده استراتيجية غير مربحة.

٦. اربح عن طريق التطوير المستمر للمنتج

يعتبر التطوير المستمر للمنتج استراتيجية معقولة، خاصة إذا استطاعت الشركة أن تكون الرائدة في تطوير المنتج. ولكن ليس كل تطوير للمنتج مقبولاً ومربحاً. كم يا ترى سيدفع العملاء أكثر إذا سمعوا عن مطهر أفضل أو موسى الحلاقة الأكثر حدة أو سيارة أسرع؟ بعض المنتجات تصل الحد الأقصى لاحتمال تطويرها، وعليه لا يؤثر التطوير الأخير كثيراً.

٧. اربح عن طريق الابتكار في المنتج

يقول تحذير شائع "ابتكر أو تبخر". هذا صحيح. بعض الشركات الكبيرة المبتكرة مثل سوني و 3M حققت أرباحاً عظيمة بابتكارها لمنتجات جديدة رائعة. ولكن الشركة العادية لم تفلح كثيراً في تقديم منتجات جديدة. تبلغ نسبة الفشل في المنتجات الجديدة الخاصة بالسلع الاستهلاكية المغلفة ٨٠٪ وبلغت في مجال السلع المصنعة حوالي ٣٠٪. إن مشكلة الشركات المستعصية تتمثل في أنها إذا عجزت عن تقديم منتجات جديدة فمن المحتمل أن "تتبخر"، وإذا لم تبتكر منتجات جديدة يحتمل أن تخسر أموالاً كثيرة.

٨. اربح عن طريق الدخول في الأسواق ذات النمو العالي

تسرق الأسواق ذات النمو العالي الأضواء مثل أسواق الإلكترونيات الصلبة والروبوت والاتصالات عن بعد. ولقد حققت بعض الشركات الرائدة أرباحاً طائلة من تلك الصناعات، غير أن المصنع العادي قد يفشل إذا دخل مجال الأسواق ذات النمو العالي. مائة من المصانع الجديدة تنتج برامج الحاسب الآلي مثل برامج الرسم، غير أن القليل منها يصمد. وإذا قبل السوق منتجاً جديداً كنمط عام، فستبدأ الشركة المنتجة في التمتع بحجم متزايد من العائدات المالية. لذلك نجد شركة مايكروسوفت أصبحت النمط الرائد بينما تركت خيارات جيدة أخرى إلى جنب. مشكلة أخرى هي أن المنتجات تصبح عديمة الفائدة (قديمة) بسرعة شديدة في الأسواق سريعة النمو ولذلك يجب على كل شركة منتجة أن تستثمر أموالها باستمرار للحاق بالشركات الأخرى، وتستطيع بالكاد أن تحقق أرباحها من آخر منتج معروض قبل أن تستمر في تطويره أو استبداله بمنتج جديد.

٩. اربح عن طريق استباق توقعات العميل

أحد إكليشيهات الدعاية الأكثر شيوعاً في التسويق تقول إن الشركة الرابحة هي الشركة التي تستبق توقعات العميل. إن مجرد تلبية توقعات العميل ترضي العملاء، ولكن استباق توقعاتهم سيبهجهم. العملاء المبتهجون من المورد يكون احتمال بقائهم معه عالياً.

غير أن المشكلة في أن استباق توقعات العملاء سيجعلهم يطلبون توقعات أعلى في المرة القادمة. إن عملية استباق التوقعات الأعلى تصبح أكثر صعوبة وأكثر تكلفة، وعليه يجب على الشركة أن تقنع بتلبية آخر التوقعات فقط.

ولنصفها بطريقة أخرى، يريد أغلب عملاء اليوم أعلى مستويات الجودة والخدمات والراحة والتصميم للمنتج وفق احتياجاتهم والمزايا المضافة والضمانات؛ كل ذلك بأقل

الأسعار. على كل شركة أن تقرر أياً من تلك الرغبات المتعددة للعميل تستطيع أن تفي به بطريقة مربحة.

ماذا يشكل استراتيجية توسيقية رابحة؟

من الواضح أنه ليس هناك طريق واحد يقود إلى الثراء. وبدلاً من الاعتماد على اختلاف أو قوة دفع واحدة. تحتاج الشركة أن تنسج سجادتها الخاصة بنشاطاتها ومواصفتها التسويقية. ليس كافياً أن تعمل معظم الأشياء بطريقة أفضل من المنافسين. يناقش بروفسير مايكل بورتر من جامعة هارفارد على أن الشركة لا تكون لها استراتيجية حقيقية إذا كانت تقوم بنفس النشاطات التي يقوم بها منافسوها ولكن بطريقة أفضل بنسبة قليلة فقط. قد يكون ذلك أكثر فعالية من الناحية التشغيلية ليس إلا. لا يعني أن تكون ممتازاً من الناحية التشغيلية مثل أن تكون لديك استراتيجية قوية؛ لأن التميز التشغيلي قد يساعد الشركة في أن تربح لفترة من الزمن. ولكن الشركات الأخرى قد تلحق بها أو تتجاوزها.

يرى بورتر أن الأعمال تكون لديها استراتيجية قوية عندما تكون لديها نقاط اختلافات قوية تميزها عن استراتيجيات منافسيها. وعليه فقد وضعت شركة دل Dell للكمبيوتر استراتيجية باختيارها أن تبيع أجهزة الكمبيوتر عن طريق الهاتف بدلاً من البيع بالتجزئة. لقد نمت التسويق المباشر وعبر قاعدة البيانات واستطاعت إقناع العملاء بالقيمة والخدمات الراقية لديها. ثم حققت دل اختراقاً استراتيجياً لاحقاً بإضافتها الإنترنت كقناة للبيع. اليوم تبيع دل ما تزيد قيمته عن ثلاثة ملايين دولار من أجهزة الكمبيوتر يومياً عن طريق الإنترنت.

شركات أخرى ابتدعت استراتيجيات فريدة. ابتدعت إيكيا (للأثاثات) طريقة جديدة لتصنيع وبيع الأثاثات تقف في مقارنة صارخة مع بائعي الأثاثات النمطيين. يبيع قسم ساتيرن Saturn في شركة جنرال موتورز السيارات بطريقة تختلف كلية عن مصنع السيارات النمطية. شركة استئجار السيارات Rent-A-Car حفرت لها موقفاً متفرداً في سوق استئجار السيارات وذلك بإيجارها للسيارات القديمة في المواقع الرخيصة مع الحصول على مرجعيين من شركات التأمين.

ولكن ألا يمكن تقليد هذه الاستراتيجيات الجديدة بسرعة شديدة مما يجعلها تصبح عادية؟ نعم، المقلدون قادمون. وهذا ما تعلمته شركة الطيران ساوث ويست وشركة إيكيا للأثاثات. وعلى الرغم من ذلك، فإن تقليد بعض ملامح استراتيجية جديدة شيء، ولكن

أن يستطيع مقلد أن ينسخ كل جوانب الهندسة الاستراتيجية شيء آخر. تتكون الاستراتيجيات العظيمة من مجموعات فريدة من النشاطات المساندة التي تتحدى أي تقليد. ليس على المقلد مقابلة تكاليف كبيرة في محاولته تقليد كل نشاطات من يقلده فحسب، إنه في أحسن الأحوال ينتهي بأن يكون تقليداً باهتاً يعود عليه بربيع متوسط.

ما هي تحديات التسويق التي تواجهها معظم الشركات؟

لقد طلبت خلال السمنارات التي قمت بها من العديد من المديرين أن يصفوا لي كيف يرون عملاء اليوم. فيما يلي إجاباتهم:

- أصبح العملاء أكثر رفعة وحساسية تجاه السعر.
- إنهم لا يجدون الوقت الكافي ويريدون ارتياحاً أكثر مع المنتجات والخدمات.
- يلاحظون اختلافات متزايدة في المنتج بين الموردين.
- يهتمون بدرجة أقل بماركة المصنعين ويتقبلون بدرجة أكبر ماركات البائع مرة ثانية والمنتجات العامة.
- لديهم توقعات عالية تجاه الخدمة.
- لديهم ولاء متناقض تجاه الموردين.

ثم سألتهم عن جودة عمل أدواتهم التسويقية، فردوا علي بقولهم:

- إن منتجاتهم لا تختلف كثيراً عن منتجات منافسيهم.
- إنهم يضحون بالكثير من الخدمات المكلفة والإضافات الأخرى ليحصلوا على البيع.
- إن أسعارهم متوافقة مع أسعار منافسيهم.
- إن الإعلان أصبح أكثر تكلفة وأقل فعالية.
- إنهم ينفقون أكثر من اللازم على ترويج المبيعات.
- إن تكلفة فرق المبيعات في ارتفاع مستمر.

شكل ١-٢

الأسئلة التي يطرحها المتسوقون

١. كيف نستطيع تحديد واختيار شريحة/شرائح السوق المناسبة لنخدمها؟

٢. كيف نستطيع أن نفرق بين عروضنا وعروض منافسينا؟

٣. كيف يجب أن نستجيب إلى العملاء الذين يضغطون علينا لنقدم سعراً أقل؟

٤. كيف يمكننا أن ننافس المنافسين الذين تكون تكلفة إنتاجهم أقل وسعرهم أقل محلياً أو عالمياً؟

٥. إلى أي حد نذهب في تصميم معروضاتنا وفق متطلبات كل عميل؟

٦. ما هي الطرق الرئيسية لتنمية أعمالنا؟

٧. كيف نستطيع عمل ماركات أقوى؟

٨. كيف نستطيع تخفيض تكلفة طلب شراء العميل؟

٩. كيف نستطيع أن نبقي على ولاء العملاء لفترة طويلة؟

١٠. كيف نعرف أياً من العملاء أكثر أهمية؟

١١. كيف نستطيع أن نقيس العائد من الإعلانات والترويج للبيع والعلاقات العامة؟

١٢. كيف نستطيع زيادة إنتاجية فرق البيع؟

١٣. كيف نستطيع إنشاء قنوات متعددة ونتعامل مع الخلافات الناتجة في القنوات؟

١٤. كيف نجعل إدارات الشركة الأخرى أكثر ميولاً تجاه العميل؟

يعني كل هذا أن الشركات تواجه تحديات لها وزنها عندما تحاول تطوير أدائها في السوق. لقد طلبت من مديري التسويق كتابة قائمة بالأسئلة الرئيسية التي يواجهونها عند وضع استراتيجية وتكتيكات جديدة للتسويق. يشمل الشكل ١-٢ (أعلاه) أربعة عشر سؤالاً رئيسياً. أتمنى أن أختبر كل هذه الأسئلة في هذا الكتاب.

بالطبع ستختلف الموضوعات التسويقية بين الشركات من حيث الأهمية. كل قطاع في الأعمال يتصارع مع قوى مختلفة. إن للمصنعين للسلع ذات العلاقات التجارية اهتماماتهم الخاصة:

- هوامش أرباح متراجعة
- تكاليف مبيعات وترويج مرتفعة
- زيادة قوة البيع بالتجزئة وتراجع سرعة البيع
- المنافسة من علامات المخازن التجارية والمنتجات العامة.
- زيادة هجمات شرائح العملاء المتفردة Niche.

ولموزعي التجزئة في المحلات التجارية (المستودعات) هومهم:

- هوامش ربح متراجعة
- مفترسو المجموعة Category Killers
- المنافسة في البيع بالكتالوجات وطلبات البريد والأشكال الأخرى من أشكال التسوق خارج نطاق المحلات التجارية والمستودعات.

أما بخصوص الشركات الصناعية فهي تختلف كثيراً فيما بينها من حيث الخصائص وعوامل النجاح والدور الذي تلعبه إداراتهم التسويقية. يوضح الملحق في نهاية هذا الكتاب تلك الاختلافات بين عشرة أنواع مختلفة لشركات التسويق من شركة إلى شركة.

نحو تسويق جديد

ليس من العجب أن يشكو العديد من رؤساء الشركات التنفيذيين CEOs من أن تسويقهم غير فعال. إنهم يرون شركاتهم تصرف الكثير على التسويق ولكنها تنجز القليل. أحد أسباب ذلك أنهم ينفقون الكثير على نفس النمط القديم للتسويق الذي تعودوه في الماضي. يتكون التسويق العتيق من الممارسات التالية:

- مساواة التسويق بالبيع
- التركيز على طلب العميل الشراء وليس على العناية بالعميل
- محاولة تحقيق ربح من كل تعامل مع العميل بدلاً من محاولة تحقيق ربح عن طريق إدارة تثمين العميل مدى الحياة.
- وضع الأسعار اعتماداً على ملاحظة التكلفة بدلاً من الأسعار المستهدفة.
- التخطيط لكل من أدوات الاتصال على حدة بدلاً من تكامل أدوات الاتصال مع بعضها البعض.
- بيع المنتج بدلاً من محاولة فهم احتياجات العميل الحقيقية وتلبيتها.

إن التفكير التسويقي القديم، لحسن الحظ، بدأ الآن في إفساح المجال لطرق جديدة من التفكير. إن شركات التسويق الذكية تطور معرفة العميل وتقنيات الارتباط بالعميل وفهم اقتصاديات العميل. إنها تدعو العملاء إلى التعاون في تصميم المنتج. إنها مستعدة لتقديم عروض مرنة في السوق. إنها تستعمل وسائل إعلام موجهة وتوحد أدوات اتصالاتهم التسويقية لتوصيل رسالة ثابتة عن طريق أي عميل يتصلون به. إنها تستغل تقنيات أكثر تقدماً مثل مؤتمرات الفيديو وميكنة المبيعات والبرامج وصفحات الويب في

ولموزعي التجزئة في المحلات التجارية (المستودعات) همومهم:

- هوامش ربح متراجعة
- مفترسو المجموعة Category Killers
- المنافسة في البيع بالكتالوجات وطلبات البريد والأشكال الأخرى من أشكال التسوق خارج نطاق المحلات التجارية والمستودعات.

أما بخصوص الشركات الصناعية فهي تختلف كثيراً فيما بينها من حيث الخصائص وعوامل النجاح والدور الذي تلعبه إداراتهم التسويقية. يوضح الملحق في نهاية هذا الكتاب تلك الاختلافات بين عشرة أنواع مختلفة لشركات التسويق من شركة إلى شركة.

نحو تسويق جديد

ليس من العجب أن يشكو العديد من رؤساء الشركات التنفيذيين CEOs من أن تسويقهم غير فعال. إنهم يرون شركاتهم تصرف الكثير على التسويق ولكنها تنجز القليل. أحد أسباب ذلك أنهم ينفقون الكثير على نفس النمط القديم للتسويق الذي تعودوه في الماضي. يتكون التسويق العتيق من الممارسات التالية:

- مساواة التسويق بالبيع
- التركيز على طلب العميل الشراء وليس على العناية بالعميل
- محاولة تحقيق ربح من كل تعامل مع العميل بدلاً من محاولة تحقيق ربح عن طريق إدارة تثمين العميل مدى الحياة.
- وضع الأسعار اعتماداً على ملاحظة التكلفة بدلاً من الأسعار المستهدفة.
- التخطيط لكل من أدوات الاتصال على حدة بدلاً من تكامل أدوات الاتصال مع بعضها البعض.
- بيع المنتج بدلاً من محاولة فهم احتياجات العميل الحقيقية وتلبيتها.

إن التفكير التسويقي القديم، لحسن الحظ، بدأ الآن في إفساح المجال لطرق جديدة من التفكير. إن شركات التسويق الذكية تطور معرفة العميل وتقنيات الارتباط بالعميل وفهم اقتصاديات العميل. إنها تدعو العملاء إلى التعاون في تصميم المنتج. إنها مستعدة لتقديم عروض مرنة في السوق. إنها تستعمل وسائل إعلام موجهة وتوحد أدوات اتصالاتهم التسويقية لتوصيل رسالة ثابتة عن طريق أي عميل يتصلون به. إنها تستغل تقنيات أكثر تقدماً مثل مؤتمرات الفيديو وميكنة المبيعات والبرامج وصفحات الويب في

الإنترنت والإنترانت (الاتصالات داخل إدارات الشركة) والإكسترانت (الاتصالات مع الشركات الأخرى). إنها سهلة الوصول إليها طوال أيام الأسبوع لمدة ٢٤ ساعة يومياً على رقم الهاتف المخصص للعميل والذي يبدأ بالرقم ٨٠٠-١، أو عن طريق البريد الإلكتروني. إنها أكثر قدرة على تحديد العملاء الذين يحققون لهم ربحاً أكثر وعلى وضع مستويات مختلفة من الخدمة. إنها تنظر إلى قنوات التوزيع على أنها شريكة وليست عدوة. وختاماً، إنها وجدت وسائل لتوصيل قيمة رفيعة المستوى للعملاء.

إن المكافأة ستذهب إلى تلك الشركات التي تبتدع وسائل جديدة لتبتكر وتتصل وتوصل قيمة إلى أسواقهم المستهدفة. نستطيع أن نطلق عليهم اسم (خياليو التسويق Marketing Visionaries). يجب أن تكرم مثل هذه الشركات في قاعة الشهرة للتسويق. أعرض عليكم الشكل رقم ١-٣ كقائمة تضم أنواع الشركات التي تستحق أن يشملها التكريم بناء على اختراقها المبتكر في التسويق.

التسويق عام ٢٠٠٥

سننظر في كل هذه الأشياء في الصفحات التالية. أما الآن يجب أن نقدر أن التسويق مختلف كثيراً خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين.

سأضيف هنا أفكاري عن اتجاه التسويق في الألفية الجديدة سأفعل ذلك "بالنظر إلى الخلف في المستقبل". إنه عام ٢٠٠٥م. فيما يلي التطورات الأساسية في مكان السوق/مساحة السوق Marketplace/Marketspace.

لقد كان هناك سوء توسط بين البائعين بالجملة والبائعين بالتجزئة بسبب التجارة الإلكترونية. في الواقع نجد كل المنتجات متوفرة بدون أن تعرض في المحلات التجارية. يمكن للمستهلك أن يرى صورة أي سلعة على الإنترنت ويقرأ مواصفاتها ويشتري من البائعين بأحسن الأسعار والعروض ثم يضغط على أمر الشراء والدفع على الإنترنت. لقد اختفت الكتالوجات ذات الطباعة المكلفة. لقد زاد الشراء من شركة إلى شركة بطريقة أكثر من شراء المستهلك على الإنترنت. أصبح وكلاء الشركات يسوقون سلعهم الروتينية عبر الإنترنت، إما بالإعلان عن احتياجاتهم وانتظار عروض من الراغبين فيها، وإما التصفح بكل بساطة عبر مواقع الشبكة العنكبوتية Web على كتب الحفظ باسمهم Bookmarked.

يجد تجار التجزئة في المحلات التجارية اختفاء الحركة داخلها أي (حركة الزبائن). كرد فعل لذلك، بدأ تجار التجزئة المستثمرون بناء مسارح وأماكن ترفيه في

محلاتهم التجارية. الآن بدأت العديد من محلات بيع الكتب وبيع الطعام ومخازن الملابس توفر محلات لتناول القهوة وتقدم محاضرات وعروضاً فنية. من الضروري أن تكون هذه المحلات "تسوق خبرة" بدلاً عن تسويق خليط من المنتجات.

شكل ١-٣

خياليو التسويق

صاحب الشركة الرائدة	اسم الشركة
١. أنيتا روديك	بودي شوب The Body Shop
٢. فريد سميث	فيدرال إكسبريس Federal Express
٣. ستيف جوبز	آبل كمبيوتر Apple Computer
٤. بيل جيتس	مايكروسوفت Microsoft
٥. مايكل دل	ديل كمبيوتر Dell Computer
٦. راي كروك	ماكدونالدز McDonald's
٧. والت ديزني	مدينة ديزني Disney World
٨. سام والتون	وال مارت Wal-Mart
٩. توم موناغان	دومينوز بيتزا Domino's Pizza
١٠. آكيو موريتا	سوني Sony
١١. نيكولاس هايك	شركة ساعات سواتش Swatch Watch Co.
١٢. جون دبليو. نوردستروم	نوردستروم Nordstrom
١٣. جيلبرت تريجانو	كلوب مديتراني Club Mediterranee
١٤. تيد تيرنر	سي إن إن CNN
١٥. فرانك بيردو	دجاج بيردو Perdue Chicken
١٦. ريتشارد برانسون	فيرجن آير Virgin Air
١٧. سويشيرو هوندا	هوندا Homda
١٨. سيمون ماركس	ماركس آند سبنسر Marks & Spencer
١٩. لوسيانو بينتون	بينتون Benetton
٢٠. شارلس لازاروس	تويز آر أص Toys 'R' Us
٢١. لس وكسنر	المتحدة The Limited
٢٢. كولونيل ساندرز	دجاج كنتاكي Kentuchy Fried Chicken

صاحب الشركة الرائدة	اسم الشركة
٢٣. إينجفار كامبراد	إيكيا IKEA
٢٤. بيرني ماركوس	هوم ديبوت Home Depot
٢٥. شارلز شفاب	شارلز شفاب وشركاه Charles Schwab & Co.
٢٦. هيرب كيلهار	خطوط ساوث وست للطيران Southwest Airlines
٢٧. باول أورفاليه	كينكوز Kinko's
٢٨. جيف بيزوس	أمازون Amazon
٢٩. جيم ماك كان	زهور 1-800-FLOWERS
٣٠. فيل نايت	نايك Nike

صممت معظم الشركات قاعدة بيانات خاصة بالعملاء تشمل معلومات كثيرة عما يفضله ويتطلبه العميل على أساس فردي. تستعمل الشركات هـذه المعلومـات لتصمم منتجاتها للأفراد على أساس التفضيل الجماعي. يعرض عـدد متزايد مـن الشركـات خطـط منتجاتـها علـى شاشـة البيانـات وتسمح للعمـلاء بتصميـم المنتجـات الـتي يرغبونها. تدعو العديد من شركات السيارات والكمبيوتر والمعدات المنزليـة وشركـات الأغذية عملاءها ليطلعوا على صفحاتهم على شبكة الويب ويصمموا ما يعرضه السوق (منتجاً أو خدمة أو نظماً أو برامج) بواسطة تعبئة خيارات موضحة على نموذج. يتم بعد ذلك عرض المنتج المطور على الشاشة.

تؤدي الشركات عملاً أفضل في الحفاظ على عملائها عن طريق اكتشاف وسـائل إبداعية لاستباق توقعات العميل. وكنتيجة لذلك، اكتشف المنافسون أنـه أصبح مـن الصعوبة الشديدة جذب عملاء جدد. وعليه تستغرق الشركـات وقتـاً تفكـر في كيفيـة بيع خدمات ومنتجات أكثر إلى عملائها الحاليين.

بدأت الشركات في التركيز على تخصيص حصة للعملاء بدلاً من حصـة السـوق. كما بدأت تكسب قطاعات ورؤية العملاء في "مستودعات المعلومات" عن طريق تطبيق وسائل جديدة وأكثر فعالية في استخلاص المعلومات.

وأخيراً، نجحت الشركات في جعل إدارات المحاسبة فيها تحصل علـى أرقـام حقيقية عن الربحية حسب القطاع والعميل الفرد والمنتج والقناة والوحدة الجغرافيـة. أصبحت الشركات الآن تركز انتباهها على العملاء والمنتجات والقنوات الأكثر ربحية لها. إنهم يعدون مجموعة من الهدايا والمكافآت لعملائهم المربحين أكثر.

تحولت الشركات من منظور التداول إلى منظور بناء ولاء العميل. وانتقل كثير من الشركات إلى مفهوم "إمداد العميل مدى الحياة" حيث تعرض توصيل منتج يستهلك بانتظام (مثل القهوة والمشروبات الباردة) بطريقة منتظمة وبسعر أقل للوحدة. تستطيع تلك الشركات أن تتحمل تحقيق ربح أقل في كل حالة بيع نسبة لعقد الشراء طويل المدى.

معظم الشركات تتعاقد الآن مع شركات أخرى outsource لما يزيد عن ٦٠٪ من نشاطاتها ومتطلباتها. القليل يتعاقد بنسبة ١٠٠٪ مما يجعلهم عملياً شركات تملك أصولاً قليلة وبالتالي تكسب نسباً عالية جداً من العائدات. تستمتع الشركات التي تتعاقد مع شركات أخرى بارتفاع هائل في أعمالها التجارية. وفي حالة مصنعي المعدات، يفضل معظمهم العمل مع شركاء موردين أفراد يقومون بتصميم وتوريد نظم متكاملة (نظام فرامل السيارات ونظام المقاعد... إلخ) بالشراكة مع المصنع صاحب العلامة التجارية. معظم شركات اليوم هي شركات متصلة شبكياً ومعتمدة بشكل كبير على التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى. إن معظم رجال البيع الميدانيين أصحاب امتياز franchises أكثر من أن يكونوا موظفين بالشركة. وتمدهم الشركة بأحدث أدوات البيع الإلكترونية بما في ذلك القدرة على تطوير عرض متخصص بالوسائط المتعددة Multimedia وتصميم عقود وفق المتطلبات الشخصية عن العروض التي يقدمها السوق. معظم المشترين يظهرون تفضيلاً واضحاً لمقابلة رجال المبيعات على شاشات الكمبيوتر على مقابلتهم في المكتب. إن كمية متزايدة من البيع الشخصي تتم عن طريق الوسائل الإلكترونية حيث يرى كل من البائع والمشتري الطرف الآخر على شاشات الكمبيوتر. رجال البيع لا يسافرون كثيراً وخطوط الطيران يضمحل حجمها. إن أكثر رجال البيع فعالية هم الأكثر معرفة ويمكن الثقة فيهم والمحبوبون والمستمعون بفعالية.

لقد تضاءل الإعلان العام في التليفزيون بدرجة كبيرة نسبة لإمكانية مشاهدة حوالي ٥٠٠ قناة. كما قل عدد الصحف المطبوعة والمجلات. من ناحية أخرى، يستطيع المتسوقون الآن الوصول إلى الأسواق التي يستهدفونها بفعالية أكثر عن طريق الإعلان في مجلات متخصصة ومجموعات الأخبار عبر الشاشة. أصبحت الشركات غير قادرة على الإبقاء على ميزة تنافسية (خارجة عن إطار العلامة التجارية وحقوق الطبع والمواقع المتميزة ومعلومات أصحاب الملك... إلخ). إن المنافسين سريعون في نسخ أي ميزة (تنافسية) عن طريق المؤشرات القياسية والتعلم من المتميزين Benchmarking والهندسة العكسية والقفز على الآخرين. تعتقد الشركات أن الميزة

التنافسية الوحيدة التي يمكن الإبقاء عليها تعتمد على القدرة في التعلم والتغير بسرعة أكثر.

الآن نعود إلى عام ١٩٩٩م. ولكنني أعتقد أن السيناريو السابق عن عام ٢٠٠٥م سيحفز الشركات لتفكر أكثر في مستقبلها بطريقة استراتيجية. ستكون الشركات الناجحة تلك القلة التي تستطيع أن تجعل تسويقها يتغير بنفس سرعة تغير السوق.

أسئلة للتفكير

فيما يلي بعض الأسئلة التي ربما تفكر فيها عن كيف تلبي شركتك وممارساتها التسويقية المشكلات الرئيسية في السوق:

١. كيف أثرت التقنية والعولمة والتحرير الاقتصادي على عملك التجاري خلال الخمس سنوات الماضية؟

٢. باستعمالك للشكل رقم ١-١ عن المنشآت التجارية في مرحلة انتقالية، هل تظهر منشأتك في الأساس ضمن الحقل "سابقاً" أم الحقل "حالياً"؟ أيٍّ من الممارسات "حالياً" التي تبدو أكثر معقولية لمنشأتك لتتبناها؟

٣. هل كانت شركتك تبني استراتيجيتها التسويقية بدرجة كبيرة على إحدى الاستراتيجيات التسع ذات الخط الواحد One-liner التي سبق ذكرها؟ أي واحدة منها؟ هل نجحت فيها؟ ما الذي تعتقد أنك تحتاجه الآن؟

٤. سجل المشكلات الرئيسية التي تواجه عملك التجاري. ما الذي تعتبره أكثر ردود الفعل (استجابات) التسويقية والأكثر ابتكاراً تجاه تلك المشكلات؟

٥. ما هو رأيك عن التنبؤات التسويقية لعام ٢٠٠٥م؟ ما هي تنبؤاتك بخصوص صناعتك؟ ماذا تفعل لإعدادها؟

٢

استعمل التسويق لتفهم، وتنشئ، وتعبر عن، وتوصّل القيمة

"أحد الأوهام أن تعتقد أنه بإمكانك تصنيع بلد بتشييد مصانع. لن تستطيع. إنك تصنعه ببنائك أسواقاً"

بول جي هوفمان

"العملاء يختارون بطريقة متزايدة البائعين على أساس القيمة طويلة المدى، وليس على أساس تاريخهم طويل المدى"

غير معروف

"تكون الجودة عندما يعود إلينا عملاؤنا ولا تعود إلينا منتجاتنا"

شعار للجودة من سيمنز

بعد أن اختبرنا المشكلات الحالية للتسويق وطرق التعامل معها، نحن الآن جاهزون لاختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مساعدة الشركات لتنمو إلى أعلى المستويات.

تحتاج الشركات للنمو إذا كانت تريد جذب المواهب وتوجد فرص التقدم الوظيفي وترضي المساهمين فيها وتنافس بطريقة أكثر فعالية. لقد عبر وين كالوواي، الرئيس التنفيذي CEO لشركة بيبسي كولا ببراعة عن موضوع النمو فقال:

إن النمو هو أكسجين محض. إنه ينشئ مؤسسة حيوية ومتحمسة حيث يرى الناس فرصاً حقيقية. إنهم يأخذون فرصاً أكبر. إنهم يعملون بهمة أكبر وبذكاء أكثر. بتلك الطريقة يكون النمو أكبر من دافعنا المالي الوحيد الأعظم أهمية؛ إنه (النمو) جزء أساسي لثقافة شركتنا. هو السبب لرغبة الكثيرين من القادة الموهوبين للعمل في شركة بيبسي كولا بدلاً عن العديد من الشركات الجيدة الأخرى.

في نفس الوقت، لابد للشخص أن يكون حذراً من جعل النمو نفسه هدفاً. يجب أن يكون هدف الشركة "النمو المربح". في كثير من الشركات يحث المديرون على نمو مبيعاتهم وأرباحهم بنسبة أسرع من متوسط الصناعة (الشركة). كنتيجة لذلك، يقومون بملاحقة أي سوق وعميل ممكن مما يصرفهم عن صورتهم الذهنية وعن سوقهم المستهدف وبالتالي تهدر مواردهم.

تقع على عاتق التسويق المسئولية الرئيسية في تحقيق نمو في عائد الربح للشركة. يجب على التسويق أن يحدد ويقيم ويختار فرص السوق، وأن يضع استراتيجيات لتحقيق التميز (للشركة)، إذا لم يحقق السيطرة على السوق المستهدف. لكن للسوق عدة صور، منها الجيد ومنها الرديء، منها الدقيق وغير الدقيق، داخل الشركة وبين الجمهور عامة. إذاً، سنعالج في هذا الفصل الأسئلة التالية:

- ما هي أخطر الافتراضات الخاطئة عن التسويق؟
- هل يكون التسويق الجيد عن "إيجاد احتياجات وتلبيتها" فقط؟
- ما هو اتساع السوق الذي يمكن أن تخدمه الشركة بربحية؟
- ما هي الخطوات الرئيسية في عملية إدارة التسويق؟

الافتراضات الخاطئة والخطيرة عن التسويق

هناك درجة كبيرة في سوء الفهم عن ماهية التسويق وما يمكن أن يعمله للشركة. في الحقيقة، يضع بعض الرؤساء التنفيذيين توقعات غير واقعية على ضابط التسويق الأول في شركتهم. لا غرابة إذاً أن يكون متوسط المدة لمدير التسويق (في وظيفته) يتراوح بين ستة عشر إلى ثمانية عشر شهراً.

كيف ينظر الرؤساء التنفيذيون CEOs إلى التسويق

كثير من الرؤساء التنفيذيين تذهلهم درجة الفشل العالية لشركاتهم في مجال المنتج الجديد وارتفاع تكاليف الإعلان والبيع وثبات أو تدهور أسعار الأسهم وتدني الهامش الإجمالي والمؤشرات الأخرى للأداء الضعيف في السوق. غالباً ما ينتقون مجموعة البيع/التسويق في الشركة كضحية لذلك. فيما يلي نتائج بعض المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين:

- في عام ١٩٩٣م. قامت شركة كوبرز ولاي براند بإجراء مسح للرؤساء التنفيذيين في مائة شركة. العديد منهم يرون إدارة التسويق لديهم "غير مركزة ومتخمة أكثر من اللازم ill-focussed and overindulged".

- في عام ١٩٩٣م، نشرت شركة ماكينزي وشركاه تقريراً يقول: "إن العديد من الرؤساء التنفيذيين يرون إدارات التسويق في شركاتهم على أنها "غير خيالية وتأتي بأفكار جديدة قليلة ولم تعد تلعب دورها المطلوب".
- في عام ١٩٩٤م، أصدرت شركة ألن وهاميلتون تقريراً تحذر فيه أن الرؤساء التنفيذيين يعتقدون أن "مدراء العلاقات التجارية فاشلون في التعامل الصحيح مع الوقائع التجارية".

من الواضح أن بعض المدراء التنفيذيين يجب أن تصيبهم خيبة أمل في رجال التسويق الذين يعملون معهم. آخرون قد يسيئون فهم ما يفعله التسويق أو قادر على فعله أو أن يكونوا قد وضعوا توقعات غير واقعية.

نظرتان خاطئتان عن التسويق

فيما يلي نظرتان شائعتان، ولكنهما خاطئتان عن التسويق:

١. **التسويق هو البيع**: من أكثر أنواع البلبلة شيوعاً هي النظرة إلى التسويق والبيع على أنهما شيء واحد، وليست هذه نظرة الكثيرين من عامة الناس بل نظرة العديد من رجال الأعمال. إن البيع، بالطبع، جزء من التسويق غير أن التسويق يشمل أشياء أكثر من البيع. لاحظ بيتر دراكر أن "هدف التسويق هو أن يجعل البيع شيئاً فائضاً". ما قصده دراكر هو أن مهمة التسويق هي اكتشاف الاحتياجات التي لم تُلبَ، وأن يجد لها الحلول المرضية. عندما يكون التسويق ناجحاً جداً، يحب الناس المنتج الجديد وينتشر هذا الحب سريعاً عن طريق تناقله شفاهة وبالتالي يكون القليل من البيع ضرورياً.

لا يمكن أن يكون التسويق مساوياً للبيع لأنه (التسويق) يبدأ قبل أن يكون للشركة منتج بمدة طويلة. التسويق هو الواجب المنزلي الذي يجب أن يقوم به المديرون لتقدير الاحتياجات وقياس مداها وكثافتها، وتحديد احتمال وجود فرصة للربحية. يحدث البيع بعد تصنيع المنتج فقط. أما التسويق فيستمر طوال عمر المنتج ويحاول إيجاد عملاء جدد ويطور جاذبية المنتج وأداءه، ويتعلم من نتائج بيع المنتج ويدير المبيعات المعادة.

ينتقد المسوقون مديريهم الأوائل لأنهم لا يرون أن منصرفات التسويق هي استثمار وليست تكلفة، ولأنهم يركزون على النتائج في المدى القصير ولا يركزون على المدى البعيد، وأخيراً لأنهم يكرهون المخاطرة.

٢. **التسويق عبارة عن إدارة في الأساس**: نظرة قاصرة أخرى عن التسويق هي أن التسويق في الأساس هو إدارة أخرى من إدارات الشركة. صحيح أن للشركات إدارات

للتسويق حيث يتم الكثير من التفكير التسويقي فيها. لكن إذا تم تخصيص عمل التسويق واتجاهاته فقط في هذه الإدارة، فستترنح الشركة بشكل سيئ. قد يكون للشركة أعظم إدارة للتسويق/والبيع في مجال عملها ولكنها تفشل في السوق. يقول ديفيد باكارد الشريك المؤسس لشركة هيوليت باكارد بتعقل: "إن التسويق مهم بدرجة أكبر من أن يترك لإدارة التسويق فقط". إن بإمكان أي إدارة أن تعامل العميل بشكل جيد أو سيئ وهذا سيؤثر على رغبتهم في التعامل مستقبلاً مع الشركة. قد يتصل عميل هاتفياً بالشركة ويجد صعوبة في الحصول على المعلومات أو الوصول إلى الشخص المناسب. قد يصل المنتج المطلوب إلى العميل في حالة خربة لأن مستويات التصنيع غير منضبطة أو أن التغليف كان رديئاً. ربما يصل المنتج متأخراً عن الموعد نسبة للمعلومات الخاطئة عن المخزون. قد تصيب فاتورة السداد العميل بالدهشة لأن إدارة المحاسبة أضافت رسوماً غير واضحة. كل هذه الإخفاقات قد تحدث عندما لا تركز الإدارات الأخرى على إرضاء العميل.

اقترح البعض أن القصور في التفكير في العميل في الإدارات الأخرى ربما ينتج من وجود إدارة التسويق! ربما تفكر الإدارات الأخرى أن وظيفة إدارة التسويق هي "التصنيع وإرضاء العملاء" بينما يهتمون هم بعملياتهم الخاصة بإداراتهم. هل يمكن أن تكون اتجاهات الإدارات أفضل إذا لم يكن للشركة إدارة للتسويق؟ على سبيل المثال، لا توجد لدى ماركس آند سبنسر إحدى أكبر الشركات البريطانية للبيع بالتجزئة، إدارة للإعلان والتسويق ولكنها جذبت جمهوراً كبيراً من العملاء الموالين لأن كل موظف في ماركس آند سبنسر فكر في العميل أولاً بدرجة كبيرة.

تسعى الشركات التقدمية إلى جعل كل إداراتها تميل إلى جانب العميل، هذا إذا لم تكن مدفوعة برغبات العميل. يمكن للشركة أن تقدر أياً من إداراتها تميل إلى العميل حقاً بأن تقرر أياً من التعبيرات في الشكل رقم ٢-١ ينطبق عليها. مثال ذلك، إن إدارة البحوث والتطوير R&D التي تميل إلى العميل حقاً، تطلب من موظفيها مقابلة العملاء بين وقت وآخر، وتعمل عن كثب مع الإدارات الأخرى في المشروعات الجديدة وتدرس محاسن منتجات المنافسين وتستقطب مقترحات العملاء تجاه تصاميم المنتجات الجديدة وتحسن المنتج باستمرار بناء على التغذية الراجعة من العملاء. يوضح الشكل رقم ٢-١ مؤشرات الميول نحو العملاء بالنسبة للإدارات الأخرى في الشركة.

إيجاد الاحتياجات وتلبيتها

في الأسواق ذات التنافس العالي، يجيب على كل الإدارات أن تركز على كسب اختيار العميل. يقول جاك ويلش الرئيس التنفيذي المرموق لشركة جنرال إليكتريك لموظفيه: "إن

الشركات لا تستطيع أن تمنح الأمان الوظيفي. العملاء فقط يستطيعون ذلك". إنه يجعل موظفيه على وعي تام بأثرهم على رضا العملاء والمحافظة عليهم، بصرف النظر عن إداراتهم. معنى ذلك: إذا لم تفكر في العميل، فإنك لا تفكر.

شكل ٢-١

تقدير أي من إدارات الشركة تفكر في العميل (ذات عقلية تميل إلى العميل)

إدارة البحوث والتطوير R&D

- يقضون بعض الوقت في مقابلة العملاء والاستماع إلى مشكلاتهم.
- يرحبون بمشاركة إدارة التسويق والإنتاج والإدارات الأخرى في أي مشروع جديد.
- يدرسون منتجات المنافسين ويسعون إلى حلول الشركات "الأرفع منزلة" best of class.
- يستقطبون ردود فعل العملاء ومقترحاتهم أثناء تقدم المشروع.
- يطورون المنتج ويحسنونه باستمرار اعتماداً على التقنية الراجعة من السوق.

إدارة المشتريات

- يبحثون بطريقة إيجابية عن أحسن الموردين بدلاً من الاختيار من بين الذين يروجون لأعمالهم.
- يقيمون علاقات طويلة المدى مع قلة من الموردين أصحاب الجودة العالية ويمكن الاعتماد عليهم.
- لا يساومون الجودة بالتوفير في السعر.

إدارة الإنتاج

- يدعون العملاء لزيارة مباني المصنع/الشركة ويقومون بجولة فيها.
- يقومون بزيارات إلى مباني/مصانع العملاء ليروا كيف يستعملون منتجات الشركة.
- يقومون بالعمل الإضافي تطوعاً عندما يكون تنفيذ جدول التسليم الموعود ضرورياً.
- يبحثون باستمرار عن إنتاج السلع بطرق أسرع/ أو بأقل تكلفة.
- يقومون بتطوير جودة المنتج باستمرار، هدفهم في ذلك خلوه من أي أعطال.
- يلبون طلبات العميل في تصميم المنتج وفق متطلبات العميل Customization كلما كان ذلك مربحاً للشركة.

إدارة التسويق

- يقومون بدراسة احتياجات ورغبات العميل في أجزاء من السوق محددة جيداً.

- يبذلون جهداً تسويقياً بالنسبة للربح المحتمل على المدى البعيد لأجزاء السوق المستهدفة.
- يفكرون في عروض مربحة لكل جزء مستهدف.
- يقومون بقياس صورة الشركة ورضا العميل باستمرار.
- يجمعون ويقيمون باستمرار الأفكار عن المنتجات الجديدة وتحسينها وعن الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.
- يؤثرون على كل إدارات الشركة وموظفيها لتركز تفكيرها وممارستها على العميل.

إدارة المبيعات

- لديهم معلومات متخصصة عن الصناعة التي تخدم العميل Customer's industry.
- يحاولون إعطاء العميل "أحسن حل" لمشكلاته.
- يعدون بما يمكنهم تنفيذه فقط.
- ينقلون احتياجات العملاء وأفكارهم إلى الجهات المعنية بتطوير المنتج.
- يخدمون نفس العملاء لوقت طويل.

الإدارة اللوجستية (إدارة الخدمات) Logistics

- يضعون مستويات عالية لوقت توصيل الخدمة ويحققون هذا المستوى بثبات.
- يديرون بمعرفة وود إدارة خدمات العملاء التي يمكنها الإجابة على أسئلة العملاء، والتعامل مع شكواهم وحل المشكلات بطريقة مرضية ووقت ملائم.

إدارة المحاسبة

- يعدون تقارير "الربحية" بطريقة دورية حسب المنتج وأجزاء السوق والمساحة الجغرافية (أقاليم ومناطق البيع) وحجم الطلبيات والقنوات والعملاء والأفراد.
- يعدون الفواتير Invoices وفق احتياجات العميل ويجيبون على استفساراته بلباقة وسرعة.

الإدارة المالية

- يفهمون ويدعمون منصرفات التسويق (مثل الإعلان عن صورة الشركة الذهنية) التي تعكس الاستثمارات التسويقية التي تحقق على المدى البعيد تفضيل العميل وولاءه للشركة.
- يفضلون الصفقات المادية لتوافق متطلبات العملاء المالية.
- يتخذون قرارات سريعة بخصوص أحقية العميل للائتمان والقروض.

إدارة العلاقات العامة

- ينشرون الأخبار الطيبة عن الشركة ويحجبون الأخبار السيئة.
- يدافعون عن العميل الداخلي والجمهور من أجل سياسات وممارسات أفضل للشركة.

موظفون آخرون يتعاملون مع العملاء

- يكونون مقتدرين ولبقين وبشوشين ولهم مصداقية ويمكن الاعتماد عليهم ويستجيبون للعملاء.

نحتاج إلى أن نفرق بين ثلاثة مستويات في الأداء التسويقي والتي يمكن أن نسميها التسويق الاستجابي responsive marketing والتسويق الاستباقي anticipative marketing والتسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الاحتياج need-shaping marketing.

١. **التسويق الاستجابي Responsive Marketing**: يعرف التسويق بأنه عملية "اكتشاف الاحتياجات وسدها finding and filling needs". هذا شكل ممدوح من أشكال التسويق عندما تكون هناك حاجة حقيقية واضحة وعندما تحددها بعض الشركات وتعد حلاً معقولاً. إن اكتشاف حاجة النساء إلى استغراق وقت قليل في الطبخ والغسيل قاد إلى اختراع الغسّالة الحديثة، والنشافة وغاسلة الصحون وفرن الميكروويف. اليوم يستطيع الكثيرون الذين يريدون الإقلاع عن التدخين أن يجدوا عدة معالجات لذلك. معظم التسويق اليوم هو تسويق استجابي.

٢. **التسويق الاستباقي Anticipative Marketing**: إنه عمل فذ آخر أن تعرف احتياجات ناشئة حديثاً أو خفية. عندما تدهورت جودة المياه في العديد من الأماكن، استبق إيفيان Evian وبيرير Perrier معرفة تنامي سوق مياه الشرب المعبأة في قارورات. وعندما تعرفت شركات الصيدلة على تنامي التوتر والقلق في مجتمع المدن العصري، بدأ العديد منها إجراء بحوث لصنع أدوية مضادة للتوتر. التسويق الاستباقي تشوبه مخاطر أكثر من التسويق الاستجابي لأن الشركات قد تدخل السوق مبكراً أو مؤخراً أكثر من اللازم أو أن تكون مخطئة كلياً في اعتقادها في نمو مثل هذه السوق.

٣. **التسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الاحتياج Need-Shaping Marketing**: يحدث أجرأ مستوى للتسويق عندما تقوم شركة بعرض منتج أو خدمة

لم يطلبها أو حتى فكر فيها أحد. لم يطلب أحد في الخمسينيات مسجل سوني المحمول (ووكمان Walkman)، أو مسجل سوني بيتاماكس أو قرص سوني ٣,٥ بوصة. لكن سوني رغم ذلك وبقيادة صاحبها ورئيسها العملاق آكيو موريتا قدمت تلك المنتجات ومنتجات أخرى كثيرة التي أصبحت منذ ذلك الوقت سلعاً مطلوبة باستمرار. قام موريتا بتلخيص فلسفته التسويقية في هذه الكلمات: "أنا لا أخدم الأسواق، أنا أنشئها".

ربما يكون أحسن تلخيص للفرق بين المسوقين المستجيبين وأولئك الذين يستبقون أو الذين يشكلون الاحتياجات أنه مثل الفرق بين الشركة التي يقودها السوق Market-driven company والشركة التي تقود السوق Market-driving company. أغلب الشركات يقودها السوق، على أحسن الفروض، وهو في حد ذاته تقدم على الشركة التي يقودها المنتج. تركز الشركات التي يقودها السوق على إجراء البحوث عن العملاء الحاليين لتحديد مشاكلهم وجمع أفكار جديدة وليختبروا تحسينات المنتج المقترحة والتغييرات في مزيج التسويق. ينتج عن مجهوداتهم تحسينات متصاعدة وليس اختراعات جذرية.

وعلى الصعيد الآخر، نجد أن الشركات التي تقود السوق ترفع مستوى نظرنا وحضارتنا. مثل هذه الشركات تخلق أسواقاً جديدة أو تطور تجمعات أو تغير قوانين اللعبة. إنها تقدم منتجات جديدة هامة وخدمات وأشكال العمل التجاري، كما تنشئ نقاط أسعار جديدة وتنشئ قنوات جديدة هامة وخدمات وأشكال العمل التجاري، كما تنشئ نقاط أسعار جديدة وتنشئ قنوات جديدة وترفع الخدمة إلى مستوى لا يصدق. من بين المصانع والشركات التي تقود السوق سي إن إن CNN و كلوب ميد Club Med و فيدرال إكسبريس والبودي شوب Body Shop وإيكيا و بينيتون Benetton و شارلز شفاب Charles Schwab. كما تُظهر شركات معينة متمكنة توجهاً يقود السوق مثل ديوبونت DuPont وسوني وجيليت وهيوليت باكارد وتيترا باك Tetra Pak وثري إم 3M.

ما هي سعة السوق الذي يمكن أن تخدمه شركة ربحية؟

أحد القرارات الهامة التي يجب أن تتخذه شركة ما هو كيف تعامل السوق بتناسق؟ من ناحية قصوى نقول التسويق للعامة mass marketing، حيث تعرض الشركة منتجاً أو خدمة نمطية لكل السوق. هكذا تريد شركة الكوكاكولا أن يكون مشروبها المشهور في متناول يد أي شخص. وتفترض شركة كوداك أن صندوقها الأصغر المشهور وبداخله الفيلم، سيرضي أي شخص يخطط لالتقاط صور.

وعلى مستوى أقل فخامة نجد شركات تمارس سياسة التسويق المستهدف target marketing. إنها تصمم المنتجات/الخدمات لجزء واحد أو أكثر من السوق بدلاً من تصميمها لكل السوق.

تهدف دايملر-بينز Daimler-Benz إلى بيع عرباتها المرسيدس ليس لكل السوق، ولكنها للمشترين الأثرياء الذين يريدون سيارة هندستها جيدة وفخمة. لقد صمم بروكتور وجامبل Procter&Gamble شامبو هيد آند شولدر Head and Shooulder خصيصاً للأشخاص الذين يريدون السيطرة على مشكلة قشرة الرأس.

أدنى مستوى جزئي للتسويق هو التسويق وفق مستوى العميل customer-level marketing. وتمارسه شركات تركز وتؤقلم عروضها و/أو اتصالاتها لتناسب كل عميل على حدة. الشخص الذي يبني المنازل حسب طلب العميل، مثلاً، يجلس مع كل عميل ليصمم المنزل الذي يريده هو أو تريده هي. إن شركة بي إم دبليو BMW للسيارات لها موقعاً على الويب Web site يستطيع فيه كل مشترٍ محتمل أن يصمم الملامح الشخصية التي يريدها/تريدها في سيارة بي إم دبليو.

يمثل كل مستوى للتسويق مجموعة من الفروض والمخاطر. سنستعرض فيما يلي طريقة عمل وتبعات كل منها.

التسويق الجماعي Mass Marketing

أعلنت الثورة الصناعية قدرة المصانع على الإنتاج الجماعي والتوزيع الجماعي والإعلان الجماعي للمنتجات العامة مثل الصابون ومعجون الأسنان والمشروبات والأطعمة. ورغم أن العديد من تلك المنتجات كانت تباع أصلاً بالجملة، إلا أن عدداً متزايداً منها أصبح يُعبَّأ ويحمل علامات تجارية. إن المنتجين يستعملون الإعلان الجماعي قبل البيع للعملاء ليطلبوا علاماتهم التجارية (سلعهم) وبالتالي يكون لدى تجار التجزئة مخزون منها. كما يقدم المنتجون حوافز (مثل الترويج التجاري) إلى تجار التجزئة ليحملوا علاماتهم التجارية ويعرضوها في أماكن بارزة. وهكذا بالإعلان المكثف عن علاماتهم التجارية ("جذب Pull") وتحفيز البائعين مرة ثانية لعرض علاماتهم وحملها ("دفع Push")، يضمن منتجو العلامات التجارية الرائدة موقعاً قوياً في المحلات التجارية وفي أذهان المتسوقين.

يتنبأ بعض النقاد اليوم بسقوط الإعلان الجماعي. حجتهم في ذلك أن السوق الجماعي بدأ يضمحل وتحل محله قطاعات من العملاء صغيرة وأكثر عدداً، ولكل منها

أذواق ومتطلبات أكثر تحديداً، مطالبين بزيادة التسويق المستهدف targeted marketing. ويقولون إن ميزانيات التسويق اليوم لا تستطيع دعم التكاليف العالية لتقديم علامة تجارية جماعية والإعلان عنها، خاصة إذا كانت علامة تعني "أنا أيضاً" me-too. إضافة إلى ذلك، يقولون إن تجزئة وسائل الإعلام تجعل توصيل رسالة بطريقة فعالة إلى عامة الجمهور أمراً أكثر تكلفة. قبل أربعين عاماً، كان أغلب الأمريكيين يقرءون مجلة لايف Life ويشاهدون برامج التليفزيون الراقية على واحدة من ثلاث شبكات تليفزيونية. أما اليوم، يمكن للمستهلكين أن يشاهدوا أو يتنقلوا بين المحطات zap على أكثر من خمسين قناة، ويمكنهم قراءة أكثر من عشرة آلاف مجلة.

إن التنبؤ بسقوط التسويق الجماعي سابق لأوانه نوعاً ما. في الاتحاد السوفيتي السابق، حيث كان المواطنون يحرمون من السلع الجيدة لفترة سبعين عاماً. خلق التحول من اقتصاديات السوق المخططة (الموجهة) إلى اقتصاديات السوق الحر، فرصة ذهبية للأسواق الجماعية. لقد اندفعت شركات مثل ماكدونالدز ونايك وبورتر آند جامبل بمنتجاتها الجماعية وبدأت تجذب مستهلكين كثيرين شغوفين لشراء علامتها المعروفة جيداً.

بالإضافة إلى ذلك، نجد شكلاً معيناً من التسويق الجماعي يدعى البيع الجماعي mass selling يظهر نمواً متفجراً حول العالم. إن شركات البيع الجماعي مثل آفون Avon وآمواي Amway وماري كاي Mary Kay وتبروير Tupperware بدأت تنافس تجار التجزئة في المحلات التجارية مستعملة جيشاً من الموزعين الموظفين ذاتياً self-employed. الذين يبيعون سلع شركاتهم –مثل أدوات التجميل وحلي الملابس إلخ– من الباب إلى الباب ومن المكتب إلى المكتب، أو عن طريق مجموعات من منازلهم. يشتري الموزعون –عادةً عمال منزليون يتطلعون إلى كسب المزيد من المال– حقيبة صغيرة تحتوي عينة المنتجات، ويتلقون تدريباً يسيراً في البيع. إنهم يتقاضون عمولة مقابل ما يبيعونه وعمولة أخرى عن أي موزعين يجندونهم شخصياً. تكافئ شركة ماري كاي، في نهاية العام، أعلى موزعيها أداء بسيارات كاديلاك ذات اللون القرنفلي وهدايا أخرى متنوعة خلال مؤتمر سنوي مشحون بالعاطفة وباهظ التكلفة.

إن البيع الإجمالي ينمو سريعاً في الكثير من أنحاء العالم –مثل إندونيسيا والهند والصين– كفرصة واعدة لملايين الناس ليكسبوا أموالاً أكثر بل ويصبحوا أثرياء. غير أن البيع الجماعي (الإجمالي) أسيء استعماله بواسطة بعض الشركات التي تبالغ في تقدير العائدات المحتملة و/أو تنتج بعض المنتجات رديئة النوع لن يشتريها أحد من الموردين. تسمى مثل هذه السلع "مشروعات البيع الهرمية pyramid selling schemes،

ويجب أن يميز بينها وبين الشركات التي تنتج السلع الجيدة والمعروفة والصادقة التي تبلغ بالجملة، وتمارس ما يسمى "التسويق الشبكي" أو التسويق ذو المستويات المتعددة.

التسويق نحو هدف معين Target Marketing

في مقالته المشهورة "التفاضل في المنتج وتجزئة السوق كاستراتيجيات تسويقية بديلة"، والتي نشرت عام ١٩٥٦م قارن وندل سميث بين المصنع الذي يقدم تنوعاً في المنتج بالمصنع الذي يصمم المنتجات لأجزاء معينة من السوق (تجزئة السوق). تقول فكرة تجزئة السوق Market Segmentation أو تقسيمه إن أي سوق يتكون من مجموعات/أجزاء Segments من العملاء لهم رغبات واحتياجات مختلفة. مثال ذلك نجد أن الذين يشترون معجون الأسنان يختلفون فيما إذا كانوا يسعون وراء الوقاية ضد التسوس أم نفس منعش أم أسنان بيضاء. وليس غريباً أن العلامات التجارية المختلفة لمعجون الأسنان بدأت تروج لإحدى تلك الفوائد أو أكثر، آملة أن تكون اختيار الجزء من السوق المستهدف في مجال معجون الأسنان.

قبل ثمانين عاماً خلت، تفوقت شركة جنرال موتورز على شركة فورد للسيارات لتصبح أكبر شركة صانعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية كنتيجة لقدرتها على فهم الأهمية الأساسية لتجزئة السوق. وبينما كان الرجل الطيب العجوز هنري فورد "يمنح العميل أي لون للسيارة طالما أنه أسود" تبنت جنرال موتورز استراتيجية تصميم وعرض سيارة "لكل الأغراض والقدرة المالية والشخصيات". تدحرج نصيب فورد من السوق بين عامي ١٩٢٠م و ١٩٢٣م من ٥٥٪ إلى ١٢٪.

ولكي تقرر شركة ما أن تطبق التسويق الهدفي، تستطيع الشركة أن تقسم السوق إلى أجزاء صغيرة وأصغر حجماً segments . ويمكننا في الواقع أن نميز بين ثلاثة مستويات لإعادة تركيبة السوق: مستوى التجزئة وفق العلامة التجارية، ومستوى المكان أو البيئة الملائمة niche ومستوى خلية السوق market cell level.

أقسام/أجزاء السوق segments. يمكن أن تقسم الكثير من الأسواق إلى عدد من الأقسام أو الأجزاء العريضة. تعني تجزئة المنفعة Benefit segmentation تجميع الناس الذين لهم منفعة واحدة: مثال؛ هناك متسوقون يسعون إلى السعر المنخفض، وآخرون يسعون إلى جودة المنتج العالية، ثم آخرون يسعون إلى جودة الخدمة. وتعني التجزئة الكافية تجميع الناس ذوي التكوين السكاني المشترك: المواطنون كبار السن الأثرياء، الأقلية من صغار السن ذوي الدخل المحدود، وهكذا. وتعني التجزئة حسب المناسبة Occasion

segmentation تجميع الناس حسب المناسبات التي يستعملون فيها المنتج، مثال ذلك ركاب خطوط الطيران الذين يسافرون في مهمة عمل، أو سياحة أو لأسباب طارئة. وتعني التجزئة/التقسيم حسب مستوى استعمال المنتج تجميع الناس حسب استعمالهم أو عدم استعمالهم للمنتج: هل بطريقة كبيرة؟ متوسطة؟ أم خفيفة؟ أما التقسيم حسب أسلوب الحياة Lifestyle segmentation فيعني تجميع الناس وفق أسلوبهم في الحياة مثل "ساكني المدن لابسي الفراء وراكبي السيارات العائلية Sation wagon" أو "الرجال البدينين من حملة البنادق وراكبي سيارات البك آب Pickup". ويمكن أن يقسم السوق إلى أجزاء بطرق عديدة. إن المسوق يأمل في أن يتعرف على عدد كبير من الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها والتي يمكن أن تكون له بمثابة فرصة رابحة في السوق. أمام المسوق خياران لتحديد عدد من أجزاء السوق. أولاً، يمكنه التركيز على جزء واحد من السوق (التسويق لجزء واحد)، أو يركز على جزءين أو أكثر لكل منها عروض مناسبة ومختلفة (التسويق لأجزاء متعددة).

إن للتسويق لجزء واحد ثلاث مزايا:

١. تستطيع الشركة بكل سهولة تحديد المتسوقين في الجزء فراداً وتقابلهم وتعقد مجموعات تركيز focus groups وتصمم عروضاً مركزة وجذابة.

٢. ستواجه الشركة منافسين قلة في جزء من السوق محدد بطريقة جيدة، ويمكن أن تعرف من هم بطريقة أفضل.

٣. ستحظى الشركة بفرصة جيدة لتصبح "مورد الاختيار" Supplier of choice للجزء المعني من السوق وبالتالي تكسب النصيب والهامش الأكبر من السوق.

من ناحية أخرى، يخاطر المسوق لجزء واحد من السوق بأن يصبح ذلك الجزء قليل العدد (العملاء) مع تغير رغبات العملاء، أو أن يجذب كثيراً من المنافسين وبالتالي تنخفض أرباح كل المنافسين. ولقد قادت تلك المخاطر العديد من الشركات إلى تفضيل التسويق متعدد الأجزاء/الشرائح، واضعين في الحسبان أنه إذا تدنت الأرباح المرتقبة من جزء من السوق يمكن تعويض ذلك من الأجزاء الأخرى. إضافة إلى ذلك، يسمح التسويق لأجزاء متعددة للشركة لتجني ثمار اقتصاديات الحجم ومداها، وبالتالي تمنح الشركة ميزة في التكلفة في جزء من السوق تنافس فيه.

شرائح العملاء المتفردة NICHES. تصف كلمة NICHES بصورة عملية المجموعات الصغيرة من العملاء الذين لهم احتياجات ضيقة التحديد، أو مجموعة من الاحتياجات

المتفردة. لذلك يمكن أن يقسم سوق السيارات (مثلاً) إلى شرائح مشترين عدة لها رغبات متفردة: شريحة تريد سيارات سباق قوية وغالية الثمن (مثل الفيراري أو اللامبورجيني Ferraris or Lamborghinis)؛ وشريحة أخرى تريد سيارات قوية ولكنها لا تشبه سيارات السباق وليست غالية الثمن (مثل سيارات البورشيه Porches)، ثم هناك شريحة تريد سيارات تقليدية أكثر ويشبه أداؤها سيارات السباق (مثل بي إم دبليو BMW)؛ وشريحة رابعة تريد سيارات أقل ثمناً وشبيهة بسيارات السباق ولكنها لا تشبهها في الأداء (مثل سيارات فورد ماركة المستانج Ford Mustangs). هناك بعض المزايا للتركيز على خدمة العملاء ذوي الرغبات المتفردة، بما فيها فرصة معرفة كل عميل بطريقة شخصية، ومواجهة منافسين أقل (صفر، واحد، أو قل اثنين)، وكسب هامش عال، طالما أن العملاء مستعدون أن يدفعوا أكثر لأن الشركة تكون راغبة في تلبية احتياجاتهم المتفردة. بالطبع تواجه الشركة التي تخدم مثل هؤلاء العملاء ذوي الرغبات المتفردة نفس المخاطر التي يواجهها المسوق لجزء واحد من السوق في حالة تدني الرغبة المتفردة للعملاء. على الشركة في هذه الحالة أن تحذر أن تتحول الرغبة المتفردة للعملاء إلى حفرة بالوعة. إذا أقلق ذلك الشركة، يجب عليها أن تبحث عن عدة شرائح من هؤلاء العملاء بدلاً من اتباع استراتيجية مبنية على رغبات شريحة واحدة.

نجد شرائح العملاء المتفردين niches هي القاعدة في العديد من الأسواق الحالية. يقول بلاتبيرج ودايتون Blattberg&Deighton: "إن شرائح العملاء المتفردة التي يكون حجمها صغيراً للحد الذي لا تحقق خدمته ربحاً اليوم، قد تكون مربحة مع تقدم كفاية التسويق". على الشركات أن تختار شرائح العملاء ذوي الرغبات المتفردة وإلا أضرتها الشركات التي تفعل ذلك. وهناك دليل قوي على وجود شرائح عملاء متفردين داخل شرائح عملاء متفردين آخرين. يوثق هيرمان سايمون Herman Simon في كتابه الأبطال المخفيون Hidden Champions أعداداً من الشركات الألمانية التي تدعو إلى الدهشة والتي قلما تكون معروفة للجمهور ولكنها تملك نصيباً من السوق العالمية يفوق ٥٠٪ من تعاملهم مع شرائح العملاء المتفردين وأرباحهم العالية. نورد فيما يلي بعض الأمثلة:

- تحقق شركة تيترا Tetra ‎٨٠٪ من السوق العالمية لأسماك المناطق الاستوائية.
- لشركة هوهنر Hohner ‎٨٥٪ من السوق العالمي من الآلة الموسيقية هارمونيكا Harmonica.
- لشركة بيشر Becher ‎٥٠٪ من سوق المظلات العالمي الواسع جداً.

• لشركة النظارات شتايز Steiner Optical ٨٠٪ من سوق النظارات الميدانية العسكرية على نطاق العالم.

يوجد مثل هؤلاء الأبطال المخفيون في الأسواق المستقرة وغالباً ما تملكها عائلات أو تكون مترابطة ولها عمر طويل في السوق. يمكن تفسير نجاحهم على النحو التالي:

١. إنها تكرس جهدها بقوة إلى عملائها وتقوم بأداء راقٍ وتقدم خدمات تستجيب لعملائها وتوصلها في مواعيدها (ناهيك عن الأسعار المنخفضة).

٢. تكون إدارتها العليا على اتصال مباشر ومنتظم مع كبار عملائها.

٣. إنها تؤكد على استمرارية الابتكارات الموجهة نحو تحقيق قيمة للعميل.

يجمع الأبطال المخفيون بين التركيز العالي على المنتج وبين التوزيع الجغرافي ويحققون السمعة الرائدة في شريحة العملاء المتفردين المستهدفة.

خلايا السوق Market Cells: ربما ترغب الشركات في تحديد مجموعات أصغر من العملاء الذين يشتركون في خصائص توفر فرصة في السوق. يمكن أن نطلق على هذه المجموعات اسم خلايا السوق. تبني الكثير من الشركات اليوم قاعدة بيانات للعملاء تحتوي على معلومات خاصة بالدراسة السكانية ومشترياتهم في الماضي وما يفضلونه وغيرها من الخصائص. لدى شركة فيدرال إكسبريس وشركات بطاقات الائتمان الأخرى أطنان من المعلومات عن سمات العملاء، مثلما تفعل شركات البيع عبر البريد عن طريق الكتالوجات، وشركات الهاتف وشركات الخدمات العامة والبنوك وشركات التأمين. لدى تلك الشركات مخازن من المعلومات في انتظار تحليلها. وتقدم شركات مثل آي بي إم IBM وأندرسون للاستشارات وإي دي إس EDS خدمة تسمى البحث عن مناجم المعلومات Data mining تستعمل فيها وسائل تحليلية وإحصائية قوية للغاية من أجل التنقيب عن مؤشرات عامة ونتائج مثيرة عن العملاء. فيما يلي أحد الأمثلة:

وجّهت إحدى الشركات التي تبيع الملابس بواسطة الكتالوجات لما يزيد عن مليوني عميل الدعوة إلى شركة آي بي إم إلى التنقيب عن بياناتها وتساعدها في اكتشاف تجمعات العملاء. وبدلاً من أن تأتي بالخمسة أجزاء segments المعروفة، أو الخمسين شريحة المتفردة niches حدد باحثو آي بي إم ٥٠٠٠ خلية في السوق. وقد وجدت آي بي إم، على سبيل المثال، أن ٨٥٠ من عملاء شركة الكتالوج قد اشتروا قميصاً أزرق اللون ورابطة عنق! وسبب أن يكون ذلك مثيراً للاهتمام هو أن أولئك المشترين ربما كانوا أكثر رغبة في شراء (قل مثلاً) بدلة بلون أزرق داكن بدلاً

من العميل العادي الذي يشتري من شركة الكتالوج. وقد يكون كافياً لشركة الكتالوج أن ترسل خطاباً فقط إلى أولئك الـ ٨٥٠ عميلاً تعرض عليهم سعراً خاصاً جداً مقابل البدلة الزرقاء. إذا كانت الشركة محقّة، تصل استجابة خلية السوق هذه إلى درجة قد تصل ١٠٪.

التسويق على مستوى العميل

قبل الثورة الصناعية، كان الحرفيون يصنعون القطع الفنية حسب الطلب الفردي للعملاء. كان الخياطون يحيكون الملابس حسب طلب الزبون custom-tailoring، والإسكافي يصنع أحذية خاصة بكل عميل على حدة. ومع تقدم الثورة الصناعية بدأ المصنعون في الإنتاج الجماعي وبدءوا يستعملون العلامات التجارية والإعلانات لجذب العملاء لشراء منتجاتهم. وفضل إنتاج اقتصاديات الوحدة الكبير إنتاج السلع بطريقة نمطية عامة. نتج عن ذلك تخفيض الأسعار وتقبل العملاء المنتجات النمطية لينعموا بتوفير التكلفة.

وعلى أثر الكمبيوتر، وتسويق قاعدة البيانات والمصانع المرنة، تدنت تكلفة الاتصالات والمنتجات المعروضة وفق طلبات العميل، ولكن ليس لنفس مستوى المنتجات المصنوعة وفق متطلبات العميل وإنما ليس أعلى سعراً كثيراً. إننا نشهد ظهور المنتجات وفق طلبات العميل مرة أخرى، ليس في شكل تسويقي يسيطر على السوق بل كشكل ينم عن نمو وأمل متصاعدين. نستطيع اليوم أن نطلب دراجة تصنع خصيصاً حسب الطلب، وكذلك بنطال جينز، وهكذا.

يجب أن يكون هناك تمييز بين التسويق حسب متطلبات العميل customized marketing وبين التسويق الجماعي حسب متطلبات العميل mass customized marketing. يحدث التسويق وفق متطلبات العميل عندما يعد البائعون منتجاً جديداً للمشتري ابتداء من أول مرحلة لتصنيع المنتج مثل خياطة الملابس وفق مقاسات العميل أو عملية إنشاء متجر من المعدن. أما الإنتاج الجماعي وفق متطلبات العملاء mass customization فيحدث عندما تصنع الشركة أجزاء أساسية يمكن تجميعها بطرق مختلفة لتناسب كل عميل وفق طلبه.

يمكن لشركة دل Dell أن توصل إلى كل عميل جهاز حاسب آلي بمواصفات شخصية ومحملاً ببرامج ومكونات وفق المواصفات التي يطلبها. وتستطيع شركة بي إم دبليو أن تنتج سيارات جماعياً وفق طلب العملاء، حيث إن معظم مكونات السيارة

جاهزة ما لهذا الخيارات التي يطلبها مختلف العملاء. ويحدث الإنتاج الجماعي وفق طلبات العملاء عندما يقوم معهد خدمات بعمل تعديلات في منتجاتها المعروضة لتوافق متطلبات العميل. وهكذا تحتفظ سلسلة فنادق ريتز كارلتون Riz-Carlton بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن رغبات كل عميل من حيث مساحة الغرفة والوسادات الإضافية التي يريدها، وهكذا. مثال آخر لاستعمال الإنتاج الجماعي وفق متطلبات العملاء هو عندما يرسل أحد البنوك بطاقات التهنئة بالعيد أو معروضات بشكل فردي لكل عميل باسمه.

الخطوات الرئيسية في عملية إدارة التسويق

للمسوقين طريقة تفكير خاصة بهم، شأنهم في ذلك شأن المحامين والمحاسبين والمهندسين والعلماء. ينظر المسوقون إلى عملية إدارة التسويق على أنها تتكون من خمس خطوات أساسية يمكن عرضها كما يلي:

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

حيث تعني الحروف:

R = Research (البحوث) أي بحوث السوق

STP = التجزئة/التقسيم Segmentation والاستهداف Targeting وتثبيت صورة المنتج Positioning في ذهن العملاء.

MM = مزيج التسويق Marketing Mix ومعروفة بطريقة شائعة بالأربعة P's وهي المنتج Product والسعر Price والموقع Place والترويج Promotion.

I = التنفيذ Implementation

C = الرقابة Control أي الحصول على التغذية الراجعة وتقييم النتائج ومراجعة وتطوير استراتيجية تجزئة واستهداف ومواقع السوق STP ومزيج السوق MM.

يبدأ التسويق الفعال بالبحوث R. إن البحوث في التسويق تكشف عن الكثير من أجزاء السوق S التي تتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات. تكون الشركة رشيدة إذا استهدفت T فقط تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة رفيعة. على الشركة أن تعرض P لكل جزء/شريحة من السوق معروضاتها ومنتجاتها حتى يتمكن العملاء المستهدفون من تقدير اختلاف معروضاتها من معروضات المنافسين. تمثل STP (تجزئة السوق والاستهداف وتثبيت صورة المنتج) تفكير الشركة الاستراتيجي في التسويق. الآن

تطور الشركة مزيج تسويقها التكتيكي MM الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج. بعد ذلك تنفذ الشركة I مزيج التسويق. وأخيراً تقوم الشركة بمعايير الرقابة C لتراقب وتقيم النتائج وتطور استراتيجية التجزئة والاستهداف وتثبيت صورة المنتج STP وتكتيكاتها عن مزيج التسويق MM.

البحوث

البحوث هي نقطة البداية بالنسبة للتسويق. بدون بحوث، تدخل الشركة السوق مثل الرجل الأعمى. تحكي قصة عن منتج أحذية من هونج كونج يتساءل إذا ما كان هناك سوق لأحذيته في جزيرة بعيدة في المحيط الباسفيكي. أرسل هذا المنتج رجلاً ليأخذ طلبات الزبائن، وبعد اختبار خاطف للجزيرة كتب للمنتج يقول: "الناس هنا لا يلبسون أحذية. لا يوجد سوق هنا". ونسبة لعدم اقتناعه أرسل المنتج رجل مبيعات إلى الجزيرة. كتب رجل المبيعات إليه: "الناس هنا لا يلبسون أحذية، لكن يوجد سوق هائل" وخوفاً من أن يكون رجل المبيعات انحرف عاطفياً برؤية الكثير من الناس بدون أحذية، أرسل المنتج شخصاً ثالثاً، وكان مسوقاً هذه المرة. قام هذا المسوق المحترف بإجراء مقابلة مع رئيس القبيلة وبعض أهالي الجزيرة، ثم كتب أخيراً للمنتج يقول:

> "الناس هنا لا يلبسون أحذية، ولهم أرجل قبيحة. ولقد أوضحت لرئيس القبيلة أن الأحذية تساعد شعبه في تجنب مشكلات الأرجل. تحمس الرجل. ولقد قدر أن ٧٠٪ من شعبه سيشترون الأحذية بواقع عشرة دولارات للزوج. ويحتمل أن نتمكن من بيع خمسة آلاف زوج من الأحذية في السنة الأولى. تبلغ تكلفة إحضار الأحذية إلى السوق وإنشاء مركز توزيع لها ستة دولارات للزوج. وسنربح عشرين ألف دولار صافية في السنة الأولى والتي ستدر علينا مقابل استثمارنا فيها عائداً يبلغ ٢٠٪ وهو يزيد على عائدنا على الاستثمار المعتاد والذي يبلغ ١٥٪. هذا بصرف النظر عن ذكر القيمة العالية لما سنكسبه في المستقبل بدخولنا في هذا السوق أو حتى بأن نبدأ استثمارنا".

كما يوضح هذا المثال، يتضمن التسويق الجيد بحوثاً متأنية في فرص السوق وإعداد التقديرات المالية بناء على الاستراتيجية المقترحة موضحة إذا كانت العائدات ستحقق أهداف الشركة.

ستقود البحوث الشركة إلى معرفة أن المشترين في أي سوق يختلفون عادةً في احتياجاتهم وتصورهم واختياراتهم المفضلة. النساء يحتجن إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال، والرجال البدينون يحتاجون إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال النحفاء.

وعندما تدخل الموضة سوق الأحذية، يتوسع التفضيل بدرجة أكبر كنتيجة للاختلاف في الدخل والتعليم والذوق.

تجزئة السوق – الاستهداف – وتثبيت صورة المنتج – التسويق الاستراتيجي

طالما أنه من المحتمل أن تكشف البحوث عن شرائح العملاء المختلفة، يجب على الإدارة أن تقرر الشريحة التي تتعقبها. يجب عليها أن تستهدف تلك الشرائح التي يمكنها أن تقدم لهم خدمة متميزة. ويمكن أن تختار الشرائح المستهدفة بتعقل بناء على التأكد من قدراتها بالمقارنة مع متطلبات النجاح في كل شريحة.

يجب على الشركة أن تثبت صورة position منتجاتها بحيث يعرف عملاؤها المستهدفون الفوائد الرئيسية لمنتجاتها المعروضة للبيع. شركة فولفو للسيارات ثبتت صورة سياراتها على أساس أنها أكثر السيارات أماناً. إنها تدعم تثبيت تلك الصورة في أذهان العملاء عن طريق تصميم السيارة والاختبارات التي تجريها للسلامة والإعلان عنها... إلخ. يعني تثبيت صورة المنتج positioning في أذهان العملاء ذلك المجهود الذي يرسخ أهم فوائد المنتج في أذهان العملاء.

بالإضافة إلى الفوائد الهامة، يجب أن يعرض البائعون أسباباً إضافية للمشترين المحتملين فيما يختص بالدوافع التي تجعلهم يشترون علاماتهم وبضاعتهم. إن العلامة لا يتم تثبيتها في ذهن العملاء عن طريق ذكر جانب واحد من ميزة أساسية واحدة فيها، بل ذلك يتم كعملية متكاملة. يسمى تثبيت صورة العلامة التجارية الكاملة عرض قيمة العلامة التجارية brand's value proposition. إنها الإجابة على سؤال العميل: "لماذا أشتري علامتك التجارية؟" لا يشمل تثبيت قيمة صورة العلامة التجارية بالنسبة لشركة فولفو أمن سياراتها فقط بل أيضاً وسع السيارة وديمومتها (عمرها) وأسلوب شكلها، بالإضافة إلى سعرها الذي يبدو معقولاً بالنسبة لهذا المزيج من المزايا.

مزيج السوق – التسويق التكتيكي

يجب على مسوقي الشركة أن ينتقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التسويق التكتيكي، ويجهزون أدوات المزيج التسويقي MM الذي يدعم ويوصل تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء. تعرف هذه الأدوات بالأربعة Ps:

- **المنتج Product**: يعني ما يعرضه السوق نفسه، خاصة المنتج والتغليف ومجموعة الخدمات التي يتحصل عليها المشتري عند شرائه للمنتج.

- **السعر Price**: يعني سعر المنتج بالإضافة إلى الرسوم الأخرى مقابل التوصيل والتصريح... إلخ.
- **المكان (أو التوزيع) Place**: الترتيبات التي تعمل لجعل المنتج في متناول المشتري ووصوله إلى السوق المستهدف.
- **الترويج Promotion**: ويعني نشاطات الاتصال مثل الإعلان وترويج المبيعات والبريد المباشر وإعلانات التنوير والإغراء أو تذكير السوق المستهدف بخصوص تواجد المنتج وفوائده.

التنفيذ Implementation

بعد أن تبدأ الشركة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، يجب عليها الآن أن تنتج المنتج الذي تم تصميمه وتسعره وتوزعه وتروجه. تسمى هذه المرحلة مرحلة التنفيذ. كل إدارات الشركة تبدأ في العمل: إدارات البحوث والتطوير والمشتريات والإنتاج والتسويق والبيع والموارد البشرية واللوجستية والمالية والمحاسبة.

في هذه المرحلة، يمكن أن تحدث كل أنواع مشكلات التنفيذ. كأن تريد إحدى شركات القهوة -على سبيل المثال- إنتاج قهوة "غنية وقوية وذات مذاق منشط". تأخذ إدارة تطوير المنتج عدة أشهر لتجد خليطاً من القهوة يجعل عملاء اختبار المذاق يقولون إن مذاق القهوة وافق ما وُصِفت به. أثناء التنفيذ، ربما تدعي إدارة الإنتاج بأن تركيبة القهوة لا يمكن إنتاجها على نطاق واسع أو يمكن ولكن بتكلفة عالية جداً. ربما ترفع إدارة المشتريات تقريراً تذكر فيه أن سعر نوع معين من البن عالٍ بالقدر الذي لا يمكن بموجبه المطالبة بالسعر المستهدف دائماً.

تحدث مشكلات التنفيذ غالباً في إدارتي التسويق والمبيعات. يناقش توماس بوناما بأن معظم استراتيجيات التسويق جيدة ولكن التسويق يفشل دائماً في مرحلة التنفيذ. تشمل الإضافات الفشل في "البيع مسبقاً" presell لفريق المبيعات التابع للشركة (أي إقناعهم) خصوصية المنتج أو سعره أو تنفيذ فكرة الإعلان بطريقة رديئة وعدم توصيل الخدمات في الأوقات الموعودة... إلخ. ألقى فرانك سيسبيدس حديثاً ألقى فيه الضوء على الكثير من مشكلات التنفيذ الناتجة من ضعف الصلة بين إدارة الإنتاج (فريق المبيعات الميداني) وخدمات العملاء. وقد ركز على الحاجة إلى تسويق متزامن، خاصة بين هذه الإدارات المهمة ذات الصلة بالعميل.

يتطلب تنفيذ التسويق ترابطاً أبعد من ذلك. يرى لاننج Lanning أن عرض قيمة العلامة التجارية كوعد لتوصيل تجربة ناتجة معينة. غير أن العديد من العملاء لا يمرون بهذه التجربة نسبة لرقابة السوق المحدودة على نظام توصيل القيمة value delivery system. ولقد ردد نوكس وماكلان Knox and Maklan هذه الفكرة ويدعيان أن الكثير من الشركات تفشل في ملاءمة قيمة العلامة التجارية مع قيمة العميل. ويقولان إن مدراء العلامة التجارية يركزون على تطوير مقترح القيمة بينما نجد أن استلام العملاء لقيمة العرض proposition value يعتمد على قدرة المسوق على التأثير على عمليات الشركة الجوهرية مثل الإنتاج والإمدادات وإدارة الممتلكات وإدارة سمعة الشركة.

الرقابة Control

النقطة الأخيرة في عملية التسويق هي الرقابة. إن الشركات الناجحة هي الشركات المتعلمة. إنها تجمع التقنية الراجعة من السوق وتراجع وتقيم النتائج وتقوم بالإصلاحات التي يتم تصميمها لتحسين أدائها. إن الشركة التي تفشل في تحقيق أهدافها، ربما تتعلم أن ذلك الخطأ يقع من عوامل مزيج السوق الأربعة Ps أو ربما بطريقة أساسية أكثر على تجزئة السوق أو الاستهداف أو تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء. يعمل التسويق الجيد وفق مبدأ علم الضبط cybernetic الذي يقود المركب بالسيطرة الدائمة على موقعها بالنسبة إلى الجهة التي تريد الوصول إليها. إننا سنتناول فن وعلم الرقابة التسويقية في الفصل ١٠.

أسئلة للتفكير

فيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك في تقدير دور التسويق وفعاليته في شركتك.

١. كيف تحدد التسويق في شركتك؟ كيف تراه الإدارات الأخرى في شركتك؟

٢. كيف ترى التفكير بالعميل في كل الإدارات في شركتك؟ استعمل الشكل رقم ٢-١ كقائمة تساعدك في ذلك. ما هي أضعف الإدارات؟ ماذا يجب عمله لجعل كل من هذه الإدارات تفكر في العميل؟

٣. هل تعمل وحدة عملك على مستوى السوق الجماعي ومستوى شرائح/أجزاء السوق، ومستوى العملاء ذوي المتطلبات المتفردة أم مستوى العميل الفرد؟ هل لا يزال هذا هو المستوى الصحيح آخذاً في الاعتبار السوق الحالي والمستقبلي؟

٤. اسرد تلك الظروف التي كانت فيها خططك واستراتيجياتك للتسويق جيدة ولكن كانت هناك مشكلات خاصة بالتنفيذ غير متوقعة. ما هي مشكلات التنفيذ التي يمكن أن تحدث وماذا يمكن عمله لتفاديها؟

٣

تحديد فرص السوق وتطوير معروضات القيمة المستهدفة

"إن وظيفة التسويق هي تحويل الاحتياجات الاجتماعية إلى فرص مربحة" *غير معروف المصدر*

"الرؤيا هي فن رؤية الأشياء وهي خفية" *جوناثان سويفت*

"الحظ العاثر فرصة متنكرة" *مثل قديم*

"أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي أن تخترعه" *دينس جابور*

الفرص حولنا، ويستطيع المسوقون اليقظون أن يتحسسوها. لنفرض أنك تعيش في بلد يصنع فيه الأثاث بطريقة جيدة ولكنه غالي الثمن. تشتري الأسر ذات الدخل المنخفض الأثاث عن طريق الديْن، ويمرون بوقت صعب في سداد الفواتير. هل هناك فرصة في مثل هذا الموقف؟ نعم. أينما كانت هناك حاجة، هناك فرصة. يمكن أن يتعامل المسوق اليقظ مع هذا الموقف بطريقتين. يمكنه ترتيب إنتاج أثاث قليل الجودة وقليل التكلفة وقليل السعر. أو يمكنه أن يفكر في طريقة لإنتاج أثاث عالي الجودة وبتكلفة قليلة وسعر قليل. الحل الثاني مفضل على الحل الأول. وهذا ما فعله أحد رجال الأعمال السويديين بالضبط. اسمه إنجفار كامبراد Ingvar Kamprad صاحب شركة إيكيا للأثاث IKEA، التي أصبحت اليوم أكبر سلسلة لتجارة الأثاث بالتجزئة. قصته كالتالي:

كفتى صغير في السويد بعد الحرب العالمية الثانية، لاحظ كامبراد العديد من العائلات الشابة تواجه مواقف صعبة لشراء أثاث سويدي نسبة لارتفاع سعره. كان السعر عالياً نسبة إلى جودة الأثاث وارتفاع الهامش الذي يتقاضاه تجار التجزئة

الذين لم ينافسوا بعضهم البعض بطريقة نشطة. كان على الشباب أن يدفعوا نسبة فائدة عالية أو أن يشتروا أثاثاً مستورداً رخيصاً. رأى كامبراد طريقة في أن ينتج أثاثاً عالي الجودة وبأسعار منخفضة كثيراً. تكونت استراتيجية لخفض السعر من الجمع بين خمسة عناصر للتوفير: (١) إن شركته ستشتري كميات كبيرة من خشب الأثاث لتحصل على أسعار مخفضة (٢) سيتم تصميم الأثاث بشكل يسهل تركيبه وتفكيكه knockdown ثم يشحن مفككاً من المنتجين إلى مخازنه بتكلفة مخفضة كثيراً مقابل الترحيل (٣) سيرى العملاء الأثاث بعد تركيبه في صالات العرض ويختارون ما يروق لهم ويحددون القطع في المستودع (خدمة ذاتية) ويدفعون ثمنها ثم يحملونها في سياراتهم إلى منازلهم وهكذا يتجنب تكلفة التوصيل (٤) يقوم العملاء بتركيب الأثاث وبالتالي يتم توفير تكلفة التركيب الذي كان سيتقاضاها المنتج وتكلفة المخازن وأي تكلفة إضافية (٥) تعمل مخازن إيكيا بمبدأ تخفيض السعر مع كبر حجم الشراء مقارنة بالشركات السويدية التي ترفع أسعارها مع هامش منخفض. كل ذلك مكن إيكيا من أن تبيع أقل من منافسيها بنسبة ٢٠٪ ومع ذلك تحقق أرباحاً عظيمة.

إن التسويق هو فن إيجاد وتطوير وتحقيق الربحية من الفرص. إذا عجزت إدارة التسويق عن إيجاد أي فرص، فقد حان الوقت لفصل مدير الإدارة! إذا فشل مدراء التسويق في تخيل منتجات وخدمات وبرامج ونظم جديدة، فلماذا تدفع لهم رواتب؟

سنستعرض في هذا الفصل الموضوعات التالية:

- ما هي الفرصة التسويقية؟
- ما هي مصادر الشركة الرئيسية للأفكار الخاصة بالفرص الجديدة؟
- كيف تستطيع الشركة تنظيم نفسها داخلياً لإيجاد فرص واعدة أكثر؟
- ما هي الاتجاهات الرئيسية الممكنة لنمو الشركة؟
- كيف تستطيع الشركة أن تقيم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟
- كيف تستطيع الشركة تطوير درجة نجاحها في تدشين منتجات وخدمات جديدة؟

ما هي الفرصة التسويقية؟

نعرف الفرصة التسويقية Marketing Opportunity بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات. تعتمد جاذبية فرصة السوق على عدة عوامل: عدد المشترين المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على الشراء... إلخ. توجد فرصة تسويقية عندما

يحدد السوق مجموعة معقولة الحجم ولها احتياجات لم يتم إشباعها. اتضحت عبقرية راي كروك Ray Kroc عند إنشاء ماكدونالدز في اكتشافه أن كثيراً من الناس يرغبون الوجبات السريعة وطعام جيد المذاق وتوقع دائم عما يمكن أن يكون عليه مذاق الوجبات. لم يقدم أحد تلك الخصائص قبل ظهور ماكدونالدز على المسرح.

ما هي المصادر الرئيسية لفرص السوق؟

هناك ثلاثة مواقف تنشأ عنها فرص السوق:

١. عرض سلعة ما بكمية شحيحة.

٢. عرض سلعة موجودة أو خدمة بطريقة جديدة وراقية.

٣. عرض سلعة أو خدمة جديدة.

عرض سلعة ما بكمية شحيحة

توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض سلعة ما غير كافٍ وعندما يصطف المشترون لشرائها. يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة لكل شخص. في حالة الحرب يكون الطعام والمعدات وقطع الغيار شحيحة ولا يحتاج ذلك إلى عبقري ليكتشفها. يمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هناك برنامج إجباري لرقابة الأسعار. وينتج الشح بعد حدوث الكوارث مثل الزلازل والأعاصير المدمرة والفيضانات، إلا أنها لا تدوم طويلاً وتكون فرص السوق قصيرة.

حققت الدول التي ترزح تحت الشيوعية توفير المال اللازم لتمويل التوسع الصناعي السريع تاركة المستهلكين لشح السلع وخدمات رديئة في جودتها وتنوعها. أما في اقتصاد السوق الحر، يمكن تصحيح تلك النواقص سريعاً عن طريق تدفق رأس المال. على أي حال، لم يسمح بتدفق رأس المال لملاقاة الشح في المواد الاستهلاكية. أما اليوم فقد تحركت بسرعة شركات ماكدونالدز ونايك Nike والجاب Gap وشركات تجزئة عالمية أخرى إلى الدول الشيوعية السابقة وقضت على النقص وصفوف الانتظار.

عرض سلعة أو خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية

تستعمل الشركات طرقاً عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة موجودة. سنستعرض هنا ثلاث طرق: طريقة اكتشاف المشكلة problem detective method، والطريقة المثالية ideal method، وطريقة سلسلة الاستهلاك consumption chain method.

طريقة اكتشاف المشكلة: ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها الناس في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية. يمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيراً من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة، وتعني سؤال الناس الذين يستعملون المنتج أو الخدمة عن وجود أي شكاوى أو إن كانت لديهم مقترحات لتحسينها. هنا بعض الأمثلة لما يمكن أن يقولوه:

سيارتي تستهلك وقوداً أكثر من اللازم.

محمصة خبزي الكهربائية Toaster يصعب نظافتها.

أنا أكره صفوف الانتظار الطويلة في البنك.

تنتهي بطارية حاسبي الآلي بعد ثلاث ساعات.

أحياناً لا أجد جهاز التحكم عن بعد الخاص بالتلفاز.

تشير كل هذه التعليقات إلى وجود فرصة في السوق. مثال ذلك، قادت الملاحظة الأخيرة أعلاه شركة ماجنافوكس التليفزيونية Magnavox إلى إضافة زر على أجهزتها التليفزيونية يمكن أن يضغطه المستهلك مما يجعل جهاز التحكم عن بعد يبعث صوتاً يدل على مكانه في المنزل. ويجب أن نذكر أن طريقة اكتشاف المشكلة تفضي إلى عمل تحسينات في المنتج/الخدمة وليس إلى اختراعات المنتج/الخدمة.

الطريقة المثالية. هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تخيل أمثل صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها. في كثير من الحالات تبدو الرغبات سهلة التلبية. يوضح الشكل ٣-١ قائمة بالرغبات التي ظهرت في مواقف مختلفة ويصف الحلول التي تقدم بها بعض المسوقين اليقظين.

قد تحتوي بعض الرغبات ظاهرياً على عناصر متضاربة. مثال لذلك، لنفترض أن أحداً سأل: "أتمنى أن تصنع بعض الشركات كعكات صغيرة cookies أكلها لذيذ ولكنها خالية من الدهون وبها سعرات حرارية قليلة" الإجماع العام هو أن هذا شيء غير ممكن. على المستهلكين أن يختاروا بين كعك لذيذ فيه دهنيات وآخر طعمه أقل مذاقاً ولكن دهنياته قليلة. نظر بروكتور وجامبل Proctor&Gamble إلى هذا التحدي بحذق وأمضى عدة سنوات يجري البحوث على مادة تسمى أوليسترا Olestra. لقد اتضح بأن ذرات هذه المادة كبيرة بالقدر الذي لا يسمح للجسم امتصاصها كدهنيات، وبالرغم من ذلك تعطي الفائدة المذاقية الموجودة في الكعك ذي الدهون العالية. تسلمت شركة بروكتور وجامبل تصريحاً من إدارة الأغذية والدواء يسمح لها بتسويق مادة الأوليسترا. وقد

حققت الشركة أرباحاً خيالية من بيعها الأوليسترا إلى صانعي الكعك والوجبات الخفيفة والبطاطا المقلية والآيس كريم.

ومن دواعي الإثارة أن بروكتور وجامبل استغلت فكرة إزالة التناقضات في توجيه بحوثها إلى العديد من المنتجات الجديدة. يوضح الشكل ٣-٢ قوائم عن المتناقضات التي حلتها شركة بروكتور وجامبل بالإضافة إلى أمثلة للشركات الأخرى.

شكل ٣-١

الاستماع إلى رغبات المستهلك

"أتمنى أن أستطيع شراء سيارة جديدة دون أن أضطر إلى المساومة على السعر مع رجل مبيعات مهلهل الثياب ومتوتر جداً أو أن أنتهي بسيارة lemon لا يقبل الموزع استرجاعها"

الآن تبدو هذه كمجموعة قوية من الرغبات التي يجب إشباعها. غير أن ساتيرن Saturn وهو قسم جديد من شركة جنرال موتورز تم إنشاؤه لتلبية رغبات العملاء. ربما كان للعديد من العملاء نفس الرغبة، واضعين في الاعتبار الكثير من العملاء المشترين من قسم ساتيرن ودرجة ولائهم العالية له.

"أتمنى أن أشتري سيارة مستعملة بثقة ولا أنزعج بأنها لن تعمل مثل ما وصفها بائع السيارات المستعملة"

هذه الرغبة أصبحت حقيقية الآن، شكراً لتكوين نوع جديد من موزعي السيارات المستعملة (الآن أعيدت تسميته إلى السيارات المملوكة سابقاً pre-owned cars) مثل كار ماكس Car Max و أوتونيشن AutoNation.

"أتمنى أن أجد صالة عرض للأفلام (سينما) تقدم خيارات عديدة من الأفلام وبها مطعم بدلاً من كشك بيع حب الذرة (الفيشار) والحلوى، وألا يزعجني شخص طويل القامة يجلس أمامي"

هذه الرغبة تم تلبيتها الآن بواسطة صالات العرض ذات الشاشات المتعددة. وبها خدمة المطعم وطريقة الجلوس فيها شبيهة باستادات كرة القدم.

"أتمنى لو أستطيع أن أسافر على الطائرة إلى مدينة أخرى بنصف التكلفة وأكون واثقاً من أن الطائرة مريحة ويمكن الاعتماد عليها. سأكون سعيداً للسفر بدون تقديم الطعام أو حجز المقاعد"

لابد أن تكون خطوط الطيران شاوث وست قد سمعت بهذه الرغبة، والتي أصبحت اليوم أكثر خطوط الطيران الأمريكية ربحاً.

شكل ٣-٢

المنتجات التي عالجت التناقضات بنجاح

- إنه دهن الزبد الذي لا يحتوي على دهن حيواني (سمن) ولكن يطبخ وله نفس مذاق دهون الزبد – كرسكو Cresco.
- مجفف العرق القوي بالنسبة للرجل والخفيف بالنسبة إلى بشرة المرأة – سيكرت Secret.
- شريحة البطاطا التي لا تنثني أو تنكسر عند فتح التغليف – Pringles.
- الحفاضة النسائية التي تعطيك أقصى الحماية ولكنها مريحة كالوسادة الرقيقة – Always Ultra Thins.
- البنطال (بنطلون) الكاكي الذي لا ينكمش – Dockers.
- قماش له متنفس القطن وراحته، غير أنه ضد تسرب الماء Goretex.
- سيارة، مساحة الراكبين فيها مثل السيارة الخاصة وقيادتها مثل سيارات السباق BMW.

طريقة سلسلة الاستهلاك. هنا يجري المسوق مقابلات مع العملاء ليسجل خطواتهم نحو الحصول على منتجاتهم واستعمالها والتخلص منها. يضع المسوق خريطة لـ "سلسلة الاستهلاك" ثم يفحص استطاعة الشركة لتقديم منتجات أو خدمات أو مزايا جديدة. يوضح الشكل رقم ٣-٣ نموذجاً لبعض الأسئلة التي يمكن توجيهها إلى العملاء.

قدمت بروفيسور ساندرا فاندرميروي إيضاحات عدة مستعملة فكرة مماثلة أطلقت عليها اسم مسح دورة نشاط العميل Customer Activity Cycle. لنفرض أن شركة آي بي إم تريد أن تمد البنوك بمنتجات وخدمات معلوماتية ممتازة. إن التحدي الذي سيواجه آي بي إم هو أن تتعلم كيف يتصرف البنك بخصوص اتخاذ القرار وتصميم وإدارة نظام المعلومات فيه. في وقت ما، سيفكر البنك فيما إذا كان يحتاج إلى تحديث نظام معلوماته. كما يريد فهم خيارات تقنيات معلوماته IT. ثم يحتاج البنك إلى ربط نظامه الجديد بنظامه الحالي. وبعد ذلك يكون مستعداً لاختبار أحد المتعهدين بالبيع. يتبع ذلك التركيب والتشييد ثم التدريب ثم الصيانة والإصلاح إذا دعت الحاجة لذلك.

ومع اعتبار دورة نشاط العميل، يصبح التحدي الذي يقابل آي بي إم IBM هو أن تثبت للبنك أنها جديرة بأن تكون شريكاً رائعاً في إمداد المنتجات والخدمات والبرامج

والنظم. يعرض الشكل رقم ٣-٤ دورة نشاط العميل الكاملة وتضيف مربعات لكل خطوة توضح ما يستطيع آي بي إم عمله لإضافة القيمة.

نقترح دورة نشاط العميل أن تستشير آي بي إم البنك في خياراته الاستراتيجية وتقوم بدمج النظم والبرامج وإزالة الأجهزة القديمة، وتقدم برامج تدريبية وبرامج إصلاح وقائية... إلخ. إن النقطة الأساسية هي أن المسوق -أي بي إم في هذه الحالة- يجب ألا يركز فقط على بيع قيمة شرائية رفيعة purchase value إلى البنك. إنما يجب على آي بي إم أيضاً أن تتحمل مسئولية بيع قيمة استعمال use value متميزة. يجب ألا تنظر آي بي إم إلى ذلك التعامل على أنه تعامل transaction لمرة واحدة وإنما علاقة مستمرة تهدف إلى تحقيق قيمة رفيعة للعميل في كل تعامل.

شكل ٣-٣

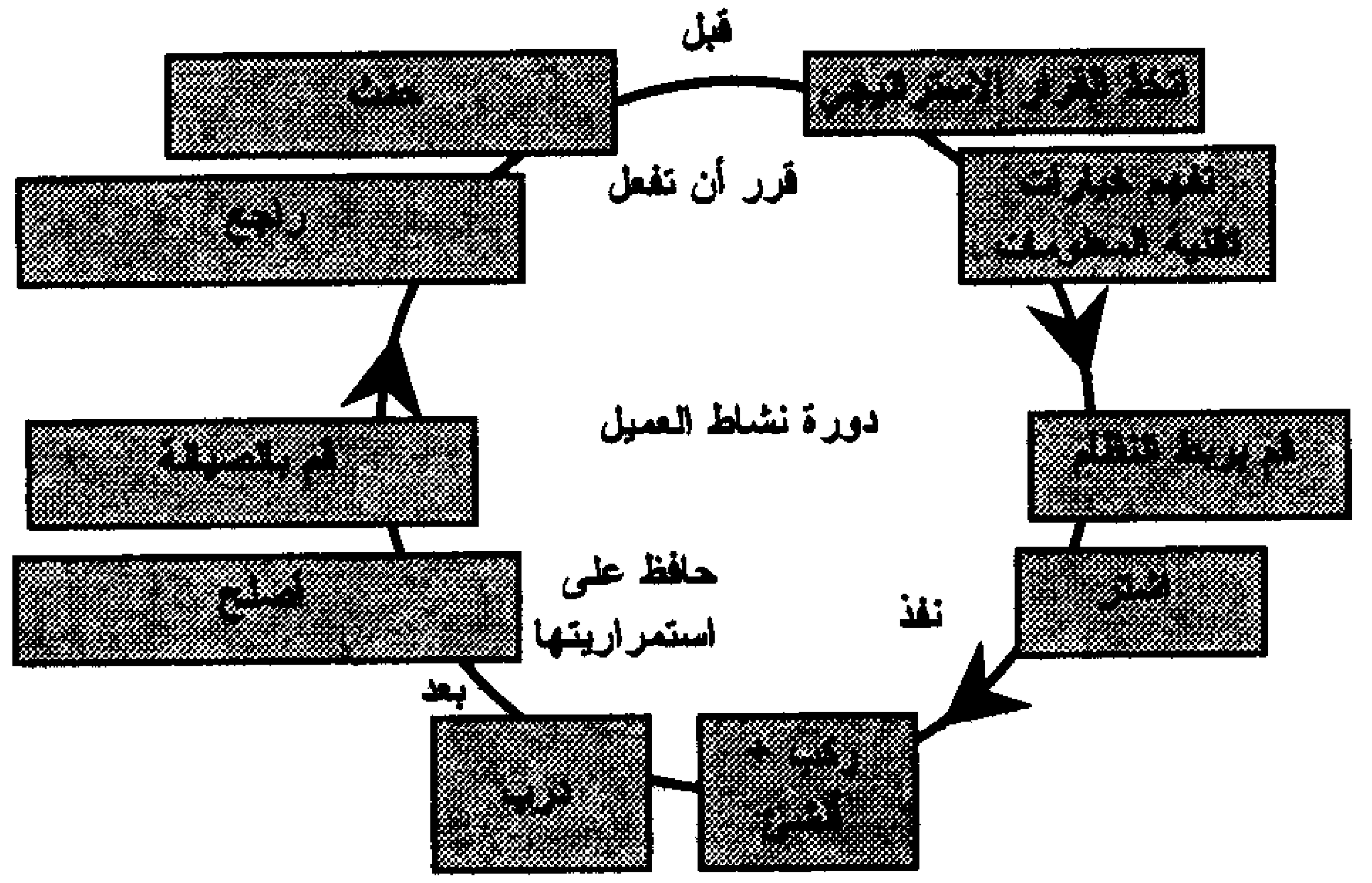
استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة

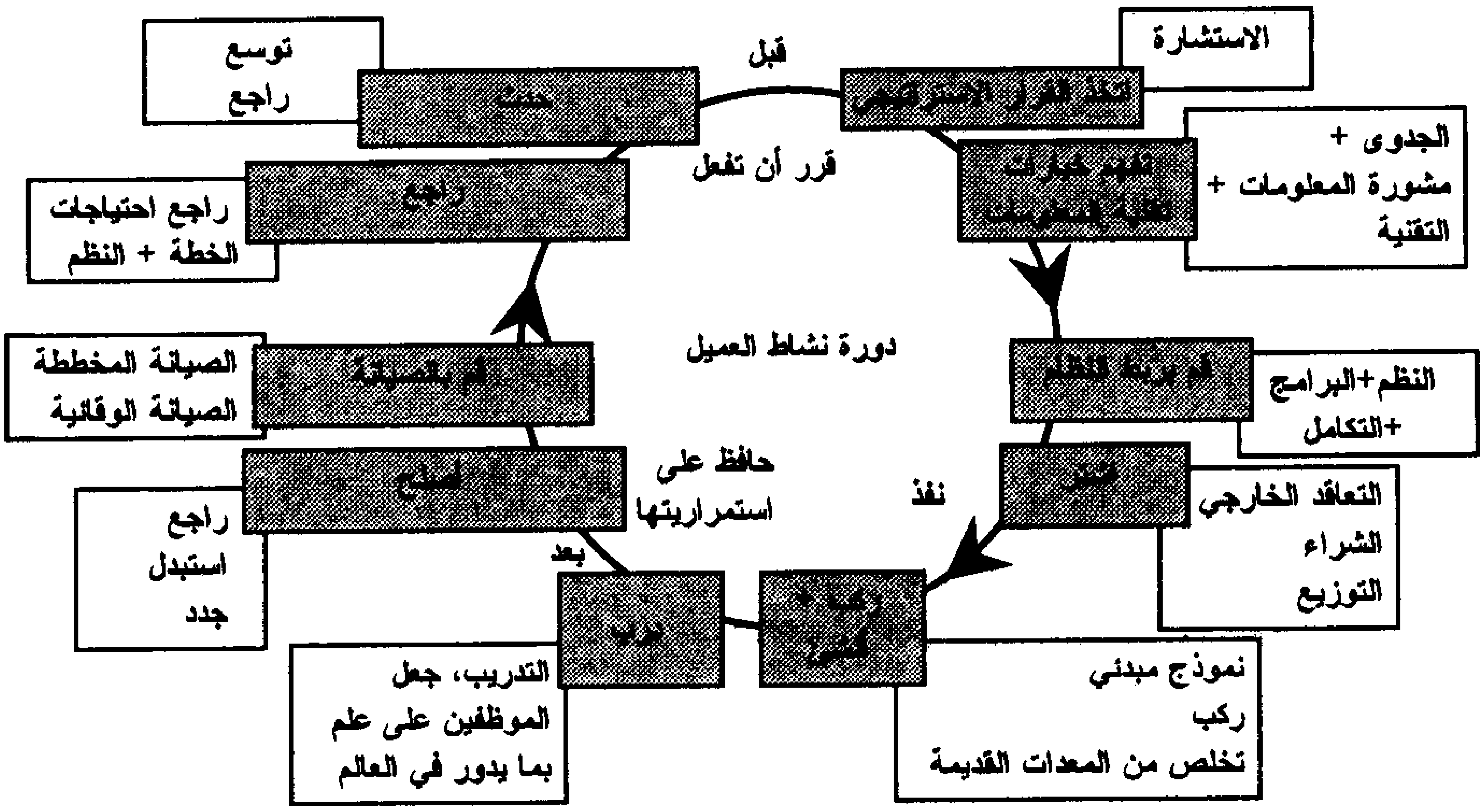
١. كيف يصبح الناس على علم بحاجتهم لمنتجك أو خدمتك؟
٢. كيف يجد العملاء عروضك؟
٣. كيف يصل العملاء إلى اختيارهم النهائي؟
٤. كيف يطلب أو يشتري العملاء منتجك أو خدمتك؟
٥. كيف يتم توصيل منتجك أو خدمتك؟
٦. ماذا يحدث عندما يتم توصيل منتجك أو خدمتك؟
٧. كيف يتم تركيب منتجك؟
٨. كيف يتم الدفع لمنتجك أو خدمتك؟
٩. كيف يتم تخزين منتجك؟
١٠. كيف يتم نقل منتجك من مكان إلى آخر؟
١١. لأي غرض يستعمل العميل منتجك حقيقة؟
١٢. ماذا يريد العملاء المساعدة فيه عندما يستخدمون منتجك؟
١٣. ماذا عن الاسترجاع أو التغيير؟
١٤. كيف تتم صيانة أو إصلاح منتجك؟
١٥. ماذا يحدث عندما يتم الاستغناء عن منتجك أو يقف العميل عن استعماله؟

المصدر: إيان سي ماكميلان وريات جونثر ماك جارث. "اكتشاف نقاط جديدة عن المفاضلة".

شكل ٣-٤

دورة نشاط العميل: البنك العميل لشركة آي بي إم (مبسط)





المصدر: Sandra Vandermerwe, The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers (London: Wiley, 1996), pp. 117 and 121.

عرض منتج أو خدمة جديدة

تعتمد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري المشترون، وعلى عمل مسح لاحتياجاتهم التي يعبرون عنها. غير أن العملاء محدودون إلى حدٍ ما في تصور المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ أو الاختراق breakthrough في التقنية والابتكار. لم يقترح العملاء تصنيع المسجلات المحمولة walkmans ومسجلات

الكاسيت أو كاميرات الفيديو. في الحقيقة تلك أشياء كان من الصعب تخيلها. كما أن العملاء لم يطلبوا مادة السيلوفان أو النايلون أو الأورلون أو الليكرا أو الكيفلار أو منتجات ديو بونت التي أحدثت تقدماً مفاجئاً. نتجت كلها من البحوث الاختبارية.

الآن نتناول ما يمكن أن تفعله الشركات لتحديد التحسينات على المنتج والمنتج الذي يظهر لأول مرة وأفكار في الخدمة.

كيف يمكن أن تنظم الشركة نفسها لإيجاد فرص واعدة أكثر؟

تعتمد الشركات على عدة مصادر للأفكار الجديدة. مثال ذلك، أنها تأمل أن مندوبي المبيعات فيها سيسمعون احتياجات العميل ويعودون بهذه المعلومات إلى الشركة. هناك ثلاث مشكلات. أولاً، أن مندوبي المبيعات مشغولون إلى الحد الذي لا يستغلون فيه وقتهم لتقديم أفكار جديدة عن المنتجات والخدمات إلى الشركة. ثانياً، إنهم عادةً لا يعرفون لمن يقدمون مثل هذه الأفكار الجديدة، بخلاف مديرهم. ثالثاً، قلما يمنح مندوبو المبيعات مكافآت مالية مقابل تزويد الشركة بأفكار جديدة. أيضاً تأمل الشركات أن تنبع الأفكار عن المنتجات الجديدة من مجموعة موظفيهم العاملين في إدارة البحوث والتطوير. هناك مشكلتان. أولاً، يعمل رجال البحوث والتطوير في العادة لحل مشكلات كلفوا بها بدلاً من أفكار أتوا بها هم. ثانياً، عندما تستجيب إدارة البحوث والتطوير لفكرة جديدة، ربما يتضح أنها غير ملائمة في ناحية الربحية.

نود أن نقترح نموذجين يمكن أن تستعملهما الشركات لتطوير أفكار جديدة وأكثر عن المنتجات/الخدمات الجديدة. هما نموذج مدير الفكرة the idea manager model ونموذج الاختراق الاستراتيجي Strategic breakthrough model.

نموذج مدير الأفكار

تحتاج الشركة التي تريد أفكاراً لمنتجاتها وخدماتها الجديدة إلى إنشاء نظام يوجه انسياب الأفكار الجديدة إلى نقطة مركزية حيث يمكن جمع هذه الأفكار ومراجعتها وتقييمها. بخلاف ذلك ستتبعثر الأفكار في العديد من الإدارات وتندثر. على الشركة بالضرورة أن:

١. تعيِّن شخصاً محترفاً عالي الدرجة ليكون مدير أفكار الشركة.

٢. تكوين لجنة من تخصصات متعددة مكونة من رجل علمي ومهندس وآخرين من المشتريات والإنتاج والمبيعات ومسوق والمالية، ليجتمعوا بطريقة منتظمة لتقييم المنتجات والخدمات الجديدة المقترحة.

٣. تخصيص رقم هاتف مجاناً لأي شخص يريد إرسال فكرة جديدة إلى مدير الأفكار.

٤. تشجيع كل المساهمين في الشركة –موظفين وموردين وموزعين ووكلاء– ليرسلوا أفكارهم إلى مدير الأفكار.

٥. وضع برنامج تقدير رسمي لمكافأة أولئك الذين يساهمون بأفضل الأفكار خلال العام.

وبعد أن يتم إنشاء هذا النظام في الشركة، ستنساب الأفكار بسهولة أكثر. ولن تموت بعد ذلك الأفكار الجيدة بسبب عدم وجود جهة ترسل إليها أو عدم وجود شخص على مستوى عال لرعاية ذلك. عندما يجتمع أعضاء اللجنة الإدارية للأفكار، ستكون لديهم أفكار كثيرةً لفحصها. قد تكون بعض الأفكار غير ملائمة أو غير مجدية وسيخطر مدير الأفكار مقدمي تلك الأفكار بذلك. سيكون لبعض الأفكار الأخرى إمكانات ربحية قليلة وربما تعنى باهتمام لاحق. قليل من الأهداف ستبدو بأنها واعدة، وسيكلف أعضاء اللجنة بفحصها وتقديم تقرير بشأنها في اجتماع اللجنة القادم.

وعندما يجتمع أعضاء اللجنة مرة أخرى، سيصرفون النظر عن بعض الأفكار الواعدة بحكم أنها أقل ملاءمة مما تصوروا. بعض الأفكار الأخرى الواعدة ستبدو أنها أكثر ملاءمة وستخصص اللجنة الميزانية اللازمة لإجراء المزيد من البحوث. قد تحظى إحدى الأفكار الواعدة بخمسين ألف دولار تخصص للبحوث التسويقية، وقد تحظى فكرة واعدة أخرى بتخصيص ٢٥٠٠٠٠ دولار لتصميم نموذج مبدئي.

سيرفع تقرير بنتائج تمويل أكثر الأفكار ملاءمة إلى اللجنة في اجتماعات لاحقة. وفي حالة الوصول إلى نتائج مخيبة للآمال، "ستقتل" اللجنة المشروع. يجب أن تمر الأفكار عبر تصفيات عدة تعطي خلالها الضوء الأخضر أو عدمه. تشبه هذه الطريقة التنظيمية تلك الطريقة التي تستعملها شركة 3M إحدى أكثر الشركات الأمريكية ابتكاراً.

يجب أن تثمر طريقة مدير الأفكار نتيجتين إيجابيتين. أولاً، يجب أن توجد ثقافة في الشركة تميل إلى الابتكار كنتيجة لتسهيل عملية معرفة الجهة التي ترسل إليها الأفكار الجيدة، ولوجود مكافآت مقابل ذلك. ثانياً، يجب أن تثمر عن عدد كبير من الأفكار التي توجد بينها بعض الأفكار الجيدة حقاً. وبصفة عامة، كلما كثر عدد الأفكار المرسلة، كبر احتمال بروز عدد قليل منها كأفكار عظيمة.

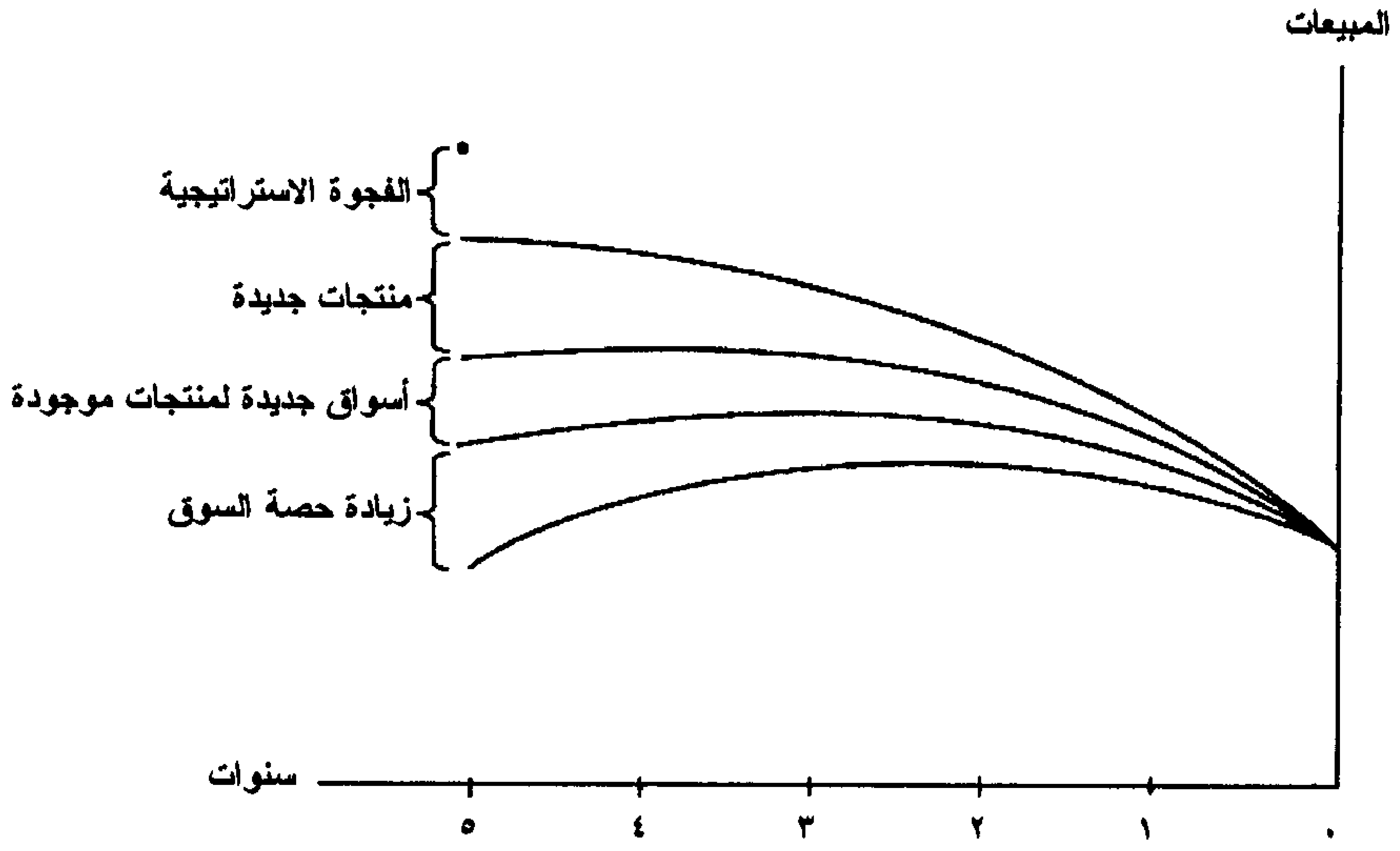
نموذج الاختراق الاستراتيجي

غالباً ما تجد الشركات نفسها في موقف محرج حيث يبدو أنها لا تستطيع الوصول إلى أهدافها البيعية المنظورة. فكر في الموقف الذي يوضحه الشكل رقم ٣–٥. تضع الشركة

هدفاً عالياً للمبيعات بهدف الوصول إليه في السنة الخامسة. إن منتجات الشركة وأسواقها الحالية (واضعين في الاعتبار نفس نصيب السوق) توفر مستوى القاعدة التي تنمو لفترة ما ثم تتدنى بسبب دورة حياة المنتج. ستكون المبيعات عالية إذا استطاعت الشركة زيادة نصيبها في السوق. يمكن أن تتحقق مبيعات أعلى من عرض منتجات الشركة الحالية في أسواق جديدة (جغرافياً ومجزأة). وتتحقق مبيعات إضافية من تدشين منتجات جديدة. وأخيراً، تستطيع الشركة أن تكسب شركات أو علامات تجارية جديدة. غير أن كل تلك الإضافات على الاستراتيجية ربما لا تضيف لهدف الإدارة الخاص بأداء المبيعات المرغوب. وعلى الشركة إما أن تخفض هدف مبيعاتها (وبالتالي أرباحها) وإما أن توجد أفكاراً للاختراق من أجل أن تسد الفجوة الاستراتيجية المتبقية.

ذاك كان الموقف الذي واجه جاك ويلش الرئيس التنفيذي CEO لشركة جنرال إليكتريك قبل بضع سنوات. واتضح أن جنرال إليكتريك لن تستطيع أن تحقق مبيعاتها للخمس سنوات وأهداف ربحيتها. في تلك المرحلة طلب ويلش من كل قطاع في الشركة فكرة "اختراق" أو فكرتين ترفع بطريقة عالية مبيعات الشركة وأداء الربح. إنه كان يريد أكثر من تفكير التحسين improvement thinking، فقد كان يريد تفكير الاختراق breakthrough thinking.

شكل ٣-٥
نموذج الفجوة الاستراتيجية



عين مؤلف هذا الكتاب ليعمل في أحد قطاعات الشركة، الأنظمة الطبية لشركة جنرال إليكتريك في ملواكي، وأن يقود مديريها الأوائل للبحث عن أفكار الاختراق. أنتج القطاع معدات طبية غالية مثل المعدات الماسحة ضوئياً بماركة كات CAT scanners بتكلفة بلغت بين ٥٠٠٠٠٠ دولار و ١٠٠٠٠٠٠ دولار. وجدت المستشفيات أنه من الصعوبة أن تشتري معدات طبية غالية الثمن. كانت هناك حركة سياسية ضد تشجيع معظم المستشفيات في المجتمع لشراء معدات طبية غالية الثمن. وكان على إدارة النظم الطبية في جنرال إليكتريك أن تفكر في كيفية بيع آلات فاحصة أكثر بالرغم من ميزانيات المستشفيات القليلة.

نجح نموذج الاختراق الاستراتيجي على النحو التالي. رتبت النظم الطبية في شركة جنرال إليكتريك جلسة طوال اليوم "للاختراق" شارك فيها عشرون من كبار المديرين. كون العشرون مديراً أربعة فرق كل منها كلف بمهمة مختلفة. كانت مهام الفرق كالتالي:

- إيجاد عملاء وشرائح جديدة.
- إيجاد استراتيجيات جديدة للبيع.
- إيجاد حلول جديدة للتسعيرة وتمويل المعدات.
- إيجاد سمات جديدة للمنتج.

اجتمعت الفرق في غرف منفصلة صباحاً لعصف الذهن brainstorm، واجتمعت في بداية الظهيرة لعرض أفكارهم على كل المجموعة. برزت حوالي اثنتا عشرة فكرة. بعد ذلك بدأ المديرون نقد كل فكرة. كانت الأفكار ترفض واحدة تلو الأخرى بسبب أنها غير ملائمة أو بدون جدوى. ولكن قبل أن يصاب المديرون بالإحباط لم تبرز فكرتان فقط، بل ظهرتا على أنهما واعدتان بدرجة كبيرة. تم تدشين تلك الفكرتين فيما بعد بنجاح كبير.

إن نموذج الاختراق الاستراتيجي مفيد على وجه الخصوص عندما تكون الشركة منحدرة وفي حاجة شديدة إلى تفكير ابتكاري وبدون انقطاع. إن جلسة الاختراق تضغط على الإدارة العليا لتتناسى افتراضاتهم العادية واهتماماتهم اليومية وتفكر بطريقة جماعية وإبداعية عن مبادرات هامة جديدة.

ما هي المسارات المحتملة لنمو الشركة؟

كما رأينا، يتحمل التسويق المسئولية الرئيسية لتنمية الأداء العالي للشركة. إن المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب demand management، وتحديداً التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة.

يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى الطلب. وتحت بعض الظروف مثل أن يكون هناك طلب أكثر من المتوقع، ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته.

دعونا نركز على التحدي الذي يواجه إنشاء الطلب. إحدى نقاط البداية أن تنظر إلى إنشاء الطلب على أنه يتكون من ثلاث عمليات: الحصول على عملاء، والحفاظ على العملاء، ونمو عدد العملاء. تشمل كل عملية بدورها عدداً من الخطوات التي سيتم التطرق إليها في الفصل السابع من هذا الكتاب.

وجهة نظر أخرى خاصة بمسارات محتملة لإنشاء الطلب توضحها صيغة موسعة من التصور الذي يقترحه إيجور آنسوف Igor Ansoff. كما هو موضح في الشكل رقم ٣-٦ حيث يمثل كل حقل مساراً مختلفاً للتوسع في الطلب.

شكل ٣-٦

تسع طرق لإنشاء الطلب

	المنتجات		
	موجودة	**معدلة**	**جديدة**
أسواق	بيع كميات أكبر من منتجاتنا الحالية لعملائنا الحاليين (اختراق السوق)	تعديل منتجاتنا الحالية وبيع كمية أكبر منها لعملائنا الحاليين (تعديل المنتج)	تصميم منتجات جديدة تروق لعملائنا الحاليين (تطوير منتجات جديدة)
	الدخول إلى مواقع جغرافية جديدة وبيع منتجاتنا فيها (التوسع الجغرافي)	عرض وبيع منتجات معدلة في أسواق جغرافية جديدة	تصميم منتجات جديدة لعملاء مرتقبين في مواقع جغرافية جديدة
	بيع منتجاتنا الجديدة لأنماط جديدة من العملاء market segmentation	عرض وبيع منتجاتنا الجديدة لأنماط جديدة من العملاء	تصميم منتجات جديدة لبيعها لأنماط جديدة من العملاء diversification

يمكن أن يضاف إلى القائمة الموضحة في الشكل رقم ٣-٦ مساران إضافيان للنمو غير متضحين بصورة جلية في الجدول المصفوفة، ألا وهي: (١) ابتكار نظم جديدة لتوصيل القيمة و (٢) غزو مجالات جديدة للسوق.

لقد حققت الشركات التالية إنجازات رائعة في النمو عن طريق إنشاء نظام توصيل جديد لمنتج أو خدمة قائمة:

- مايكل دل Michael Dell، وهو طالب عمره أربعة وعشرون عاماً في جامعة تكساس، أدرك مبكراً أن أجهزة الحاسوب الشخصي يمكن بيعها عن طريق البريد والهاتف. لقد شعر بأن هناك عدداً كافياً من المشترين الذين لديهم الثقة في طلب جهاز كمبيوتر عبر الهاتف، خاصة إذا كان مدعوماً بضمان باسترداد القيمة. زاد من هذه الثقة لاحقاً عندما بدأت إعلانات شركة دل توضح أن عملاءها أظهروا رضاهم العالي بين المشترين لأنواع الكمبيوتر عبر الإنترنت لرجال الأعمال والعملاء على حدٍ سواء. ويقول إن متوسط البيع اليومي عبر الإنترنت زاد عن ثلاثة ملايين دولار.
- فيرست دايركت First Direct مصرف بريطاني بدون مباني أو فروع. ولكنه يقف على أهبة الاستعداد لخدمة الاحتياجات المصرفية لعملائه صباحاً ومساءً، طوال أيام الأسبوع السبعة. العمليات والمعلومات متوفرة عبر الهاتف وبالطبع ستكون متوفرة عبر الكمبيوتر.
- جيفري بيزوس Jeffery Bezos، أنشأ عام ١٩٩٤م موقعاً على الشبكة العنكبوتية باسم www.amazon.com يعرض قائمة تزيد عن ٢,٥ مليون من عناوين الكتب التي يسهل طلبها وأسعارها أقل من أسعار معظم المكتبات. ولقد أضافت أمازون سمات ابتكارية مثل اقتراح كتب أخرى تثير اهتمام العميل اعتماداً على طريقته في الطلب، وتخطر العملاء بالكتب الجديدة التي صدرت عن المؤلف المفضل إليهم كما تقدم عرضاً للكتب بواسطة نقاد محترفين وبواسطة قراء أيضاً.

يشمل المسار الآخر للنمو شركة قائمة توسع نشاطاتها في مجالات جديدة للأعمال. تشمل أمثلة هذه الشركات ديزني وميرك Merck وهوندا ونايك.

- بدأ والت ديزني كمخرج للأفلام المتحركة (الكارتون). ولما لم يكن مقتنعاً بعمل أفلام الكارتون فقط، قام هو وشركته باستخراج تصريح لمثليه للعمل في السلع التجارية ثم ولج صناعة الأعمال الإذاعية وشيد حدائق مسرحية ثم بدأت الشركة مؤخراً في تشييد مباني للعطلات والمصيف. يوضح الشكل ٣-٧ مراحل تطور ديزني.
- أما شركة ميرك Merck الصيدلية العملاقة، فلم تكن مقتنعة بتطوير وبيع المنتجات الصيدلية الأخلاقية فقط. اشترت ميرك عام ١٩٩٣ شركة ميدكو Medco وهي شركة توزيع منتجات الصيدلة عبر البريد بمبلغ ٦,٦ مليون دولار. ثم أقامت ميرك عملاً مشتركاً مع شركة دوبون DuPont للقيام بالبحوث الأساسية. ثم كونت عملاً

مشتركاً آخر مع شركة جونسون وجونسون لإدخال بعض منتجاتها الأخلاقية لبيعها في الأسواق العلنية (على الكاونتر). كما أقامت تحالفاً مع شركات للتقنيات البيولوجية Bio-tech، وتدير أيضاً شركة ميرك جنريكس Merck Generics.

- شركة هوندا اليابانية العملاقة تحب أن تفتخر بأنها تستطيع إدخال ست من سياراتها في جراج يتسع لسيارتين. وعندما لم يستطع الناس تخيل ذلك، قامت شركة هوندا بتذكيرهم أنها بالإضافة إلى السيارات تنتج دراجات بخارية، وآلات جز العشب، وماكينات للبحرية وكاسحات الثلوج ومحركات الثلج. إن المنتج الأساسي لشركة هوندا هو الماكينات، ولها قدرات أساسية مميزة في صناعتها. وبعد ذلك تدخل في أعمال مختلفة تتطلب الماكينات وتقوم بعمل المنتج النهائي.
- شركة نايك للأحذية بدأت أولاً بتصميم أحذية ذات أداء عالٍ للرياضيين الجادين. بعد ذلك استأجرت رياضيين مشهورين ليلبسوا أحذيتها. وعليه أضافت الملابس الرياضية إلى خط إنتاجها. وحديثاً وفرت الملابس الرياضية للفرق الرياضية مثل دالاس كاوبويز Dallas Cowboys. أما آخر تحرك لشركة نايك فهو أن تقوم بأحداث رياضية مثل مباريات كرة القدم ودورات الجولف.

توضح كل الحالات أعلاه الفرص التي تواجه الشركة التي تكون راغبة في اقتحام مجالات أعمال مختلفة أو مجاورة لها.

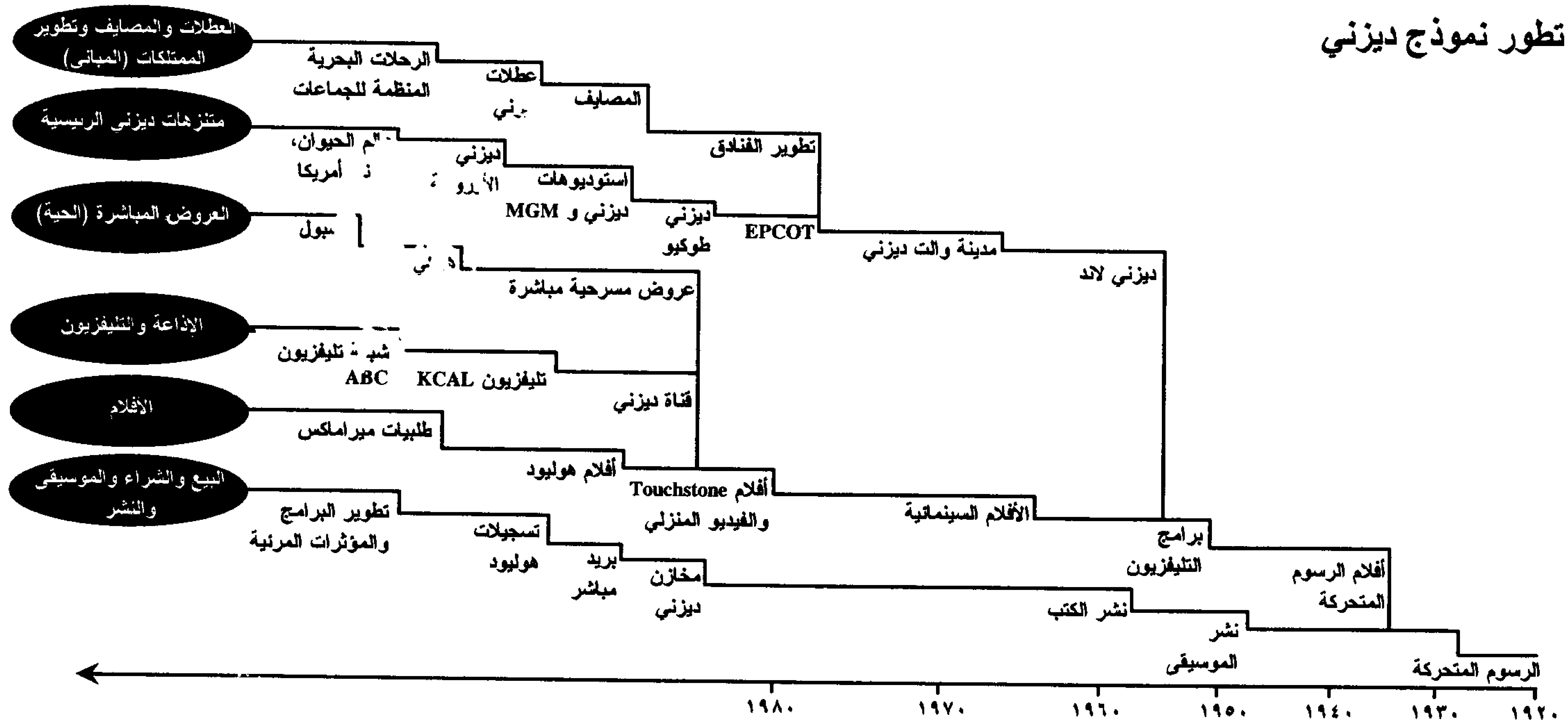
كيف يمكن لشركة أن تقيم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟

الشركات المحظوظة بقدر كافٍ لمعرفة الفرص التسويقية المتوفرة تواجه مشكلة جديدة، وتحديداً، أن تتخذ قراراً بشأن أي الفرص تستحق السعي وراءها أكثر من غيرها. إنها تريد أن تقطف التفاح وليس الليمون. معظم الشركات تضع معايير تقودها في البحث عن واختيار مشروعات ذات قيمة. مثال لذلك، أنشأت مؤسسة جولد Gould Corporation المعايير التالية لقبول وتقييم الفرص الجديدة لتطوير المنتج:

- يكون المنتج جاهزاً لتدشينه خلال خمس سنوات.
- يكون للمنتج سوق مرتقب رأسماله خمسون مليون دولار على الأقل ودرجة نمو تبلغ نسبتها ١٥٪.
- يحقق المنتج على الأقل عائداً على المبيعات بنسبة ٣٠٪ وعلى الاستثمار بنسبة ٤٠٪.
- يكون بمقدور المنتج تحقيق ريادة فنية أو قيادة السوق.

شكل ٣-٧

تطور نموذج ديزني



المصدر: From a McKinsey talk by Rajat Gupta, entitled "Kick Starting and Sustaining Growth," August 4, 1997, presented at the Kellogg Graduate School of Marketing, Northwestern University. Licensing.

ساعدت تلك المعايير شركة جولد Gould في لفظ بعض الأفكار التي كانت من المحتمل أن تكون مثيرة، وتركز بدلاً منها على أفكار تناسب آفاق أعمالها أكثر وتناسب معاييرها في الاستثمار.

من بين الأفكار المقبولة سترغب الشركة في قياس الربح المرتقب مقابل الخطر المرتقب. تُروى قصة عن رئيس شركة يتفكر في مقترح منتج جديد يبلغ عائده خمسين مليون دولار مدى الحياة. ولقد واجه هذا السؤال: "إذا كنا مخطئين، كم يا ترى سنخسر؟" قال مديره الجديد لتطوير المنتج إن الخطر الجانبي سيكلف خسارة قدرها عشرة ملايين دولار. رفض رئيس الشركة التنفيذي CEO الاقتراح في الحال بحجة الخطر الجانبي. على كل حال، كان يجب عليه إثارة سؤال آخر قبل اتخاذ قرار متسرع: "ما هو احتمال أننا سنخسر عشرة مليون دولار؟" إذا كانت نسبة الاحتمال ١٠٪، كان يجب عليه الاستمرار في تنفيذ المشروع. أما إذا كانت النسبة، ٥٠٪ ربما يتخذ قراراً بعدم المغامرة.

يشتمل تقدير الاحتمال الكلي لتدشين مشروع بنجاح في العادة على وضع ثلاثة تقديرات منفصلة للاحتمال:

الاحتمال الكلي للنجاح = احتمال الإكمال الفني للمشروع × احتمال التتجير المخصص للإكمال الفني للمشروع × احتمال النجاح الاقتصادي المخصص للتتجير

مثال لذلك، إذا قدرت ثلاثة احتمالات بـ ٠,٥٠ و ٠,٦٥ و ٠,٧٤ بالتتابع، يمكن للشركة أن تستنتج أن الاحتمال الكلي overall probability للنجاح هو ٠,٢٤. يبقى على الشركة أن تقدر إذا ما كان الربح المرتقب عالياً بالقدر الكافي الذي يسمح بتطوير المنتج واضعة في الاعتبار الاحتمال الكلي للنجاح.

كيف يمكن لشركة أن تطور درجة نجاحها في تدشين منتجات وخدمات جديدة؟

أن تجد فرصاً تبدو جيدة شيء، ولكنه شيء آخر أن تكون قادراً على تحويلها إلى منتجات يتم تتجيرها (تسويقها) بنجاح. إن نسبة فشل المنتجات الجديدة في السلع الجماعية المعبأة تبلغ نسبة عالية بين ٨٠-٩٠٪ ونسبة تبلغ علوها بين ٢٠-٣٠٪ في السلع الصناعية.

لماذا الفرق؟ غالباً ما تكون الماركات الجديدة للسلع الاستهلاكية سريعة الحركة مشابهة للماركات الموجودة في السوق، كما يتم تدشينها وسط زخم من الإعلانات غير

مضمونة الأثر، ويجب عليها أن تحـول العمـلاء مـن عـادات راسـخة للتسويق ليفضلـوا ماركاتهم الحالية. تميل شركات السلع الصناعية لتدشين منتجات جديـدة عندمـا تكـون هناك حاجة موثقة، وأينما تستطيع اختبار منتجاتها مسبقاً بمشاركة شركات لها الرغبة في ذلك، وأينما تكون لديها قوائم بأسماء عملاء محتملين.

لذلك يمكن أن تسير أمور كثيرة عكس ما يرام عند تطوير وتدشين منتج جديد:

- يحتمل أن يبادر الرئيس التنفيذي CEO بمشـروع كفكـرة مبدئيـة وخطيرة دون أي إثبات يؤكد قابليتها للتطبيق.
- يمكن أن تكون فكرة المنتج الأصلي قد تم تعديلها بواسطة كـل إدارة بالتتـابع. حتـى يصبح من الصعوبة أن تمثل الفكرة الأصلية الرابحة.
- ربما أصرت الإدارات المختلفة على توفير التكلفـة والتخلـص مـن المبيعـات، الشـيء الذي يقلل من جاذبية المنتج بالنسبة للمشترين.
- فشل الشركة في الحصول على تغطية جيدة للسوق بسبب فشلها في اجتـذاب أسـواق مؤهلة للتوزيع.
- فشل الشركة في شراء إعلانات كافية للحصول على وعي كافٍ ومحاولة التسويق.
- تضع الشركة أسعاراً عالية للمنتج.
- تستثمر الشركة كثيراً في تطوير المنتج الجديد الذي تكون قد دشنته لاسترداد التكلفـة sunk costs.

ومن أجل أن نرسم صورة عن العوامل الشائعة بالنسبة إلى المنتجات المسوقة بنجـاح، طلب ماديك و زيرجر Madique and Zirger مـن عـدة شركـات إلكترونيـات تحديـد أعظم نجاحات منتجهم وإمدادهما بمعلومات عن كل حالة. لقـد وجـدا عوامـل مشتركـة لتلك المنتجات التي تم تدشينها بنجاح، وتشتمل على التالي:

- كـان لكـل المنتجـات الناجحـة تقديـر عـال لعـائدات الربحيـة. وجـد البـاحثون أن تقديرات الربحية قبل المشروع تميل إلى المبالغة في التفاؤل. إذاً إذا كان تقدير الربحية عالياً جداً، حتى وإن لم يتم الوصول إلى ذلك المستوى، فلا يزال الربح جيداً جداً.
- تنفق الشركات الناجحة كمية معقولة مـن المـال علـى الإعـلان عـن وجـود منتجـها. وترتكب بعض الشركات خطأ الإنفاق الشحيح على الإعلان ظناً منهم أنهم اخـترعوا "مصيدة جيدة للفئران" better mouse trop وأن العالم سيتدافع ليقرع أبوابها.
- عادةً ما تكون المنتجات الرابحة هي التي تقدم أولاً وليس التي تعرض أخيراً.
- يكون الرئيس التنفيذي CEO مسانداً للأفكار والبرامج الخاصة بالمنتج الجديد.

أسئلة للتفكير

اشتكى مارك توين مرة: "نادراً ما كنت قادراً على رؤية فرصة إلى أن تضيع مني". إنه قدر معظم الشركات أن ترى منافساً يأتي بشيء جديد كان يجب أن يفكروا فيه مسبقاً. أسوأ من ذلك، ربما تحوم الفكرة في منشأتهم دون أن تطفح إلى السطح في مستوى يتم انتهازها وتدشينها. إن الأفكار الجديدة معلقة في الهواء وما يميز بين المتمرسين والمتحركين ببطء هو تنظيمهم الجيد لاقتناص الأفكار وتقييمها، ثم تطويرها وتدشينها بنجاح. معظم الشركات تنقصها الثقافة الإبداعية، بالرغم من أن الإبداع أو الاختراع هو أنجح وسيلة للدفاع في سوق تنافسي مرهف حيث تستمر الميزات التنافسية فيه إلى وقت طويل. ورغم أن الاختراع مشوب بالمخاطر، فإن عدم الاختراع يمكن أن يكون قاتلاً.

فيما يلي بعض الأشياء لتفكر فيها وحدة عملك:

١. صف خمس فرص كبيرة تواجه أعمالك. قيم كل فرصة من حيث ربحيتها المرتقبة واحتمال نجاحها.

٢. سجل عدة مشكلات يواجهها العملاء مع المنتج أو الخدمة التي تقدمها. اقترح حلاً بالنسبة لكل حالة.

٣. كيف يحب العملاء بطريقة مثلى الحصول على واستعمال منتجك أو خدمتك؟ ما هي الفرص التي يقترحها هذا الشعور؟

٤. ضع خارطة لدورة نشاط العميل العادي التي يمر بها العملاء في الحصول على، واستعمال والتخلص من منتجك.

٥. إلى أي حد من الجودة شركتك منظمة لجذب وجمع أفكار جديدة عن المنتج والخدمة؟ أعطِ شركتك واحدة من الدرجات التالية:

ضعيف: ليس للشركة طريقة منظمة لجذب وجمع أفكار جديدة.

مناسب: تعتمد الشركة في حصولها على الأفكار على مندوبي المبيعات وإدارة البحوث والتطوير.

جيد: عينت الشركة شخصاً لجذب الأفكار ولكن النظام يحتاج إلى تطوير أكثر.

ممتاز: تملك الشركة نظاماً لإدارة الأفكار يعمل بطريقة جيدة ويفرخ أفكاراً مفيدة عديدة.

٦. هل تقوم شركتك بتحليل استراتيجي للفجوة (فجوة الأداء). عندما تكون هناك فجوة، ماذا تفعل شركتك بخصوصها؟ تقلل مستوى الهدف؟ تضع برامج للاختراق؟

٤

تطوير عروض القيمة وإنشاء عدالة للعلامة التجارية

"إن عقد القيمة فوقنا. إذا لم تستطع بيع منتج ذي جودة عالية بأقل سعر عالمياً، فإنك ستكون خارج اللعبة... إن أنجح طريقة للحفاظ على عميلك هي أن تفكر على الدوام في كيف تعطيهم أكثر بسعر أقل"
جاك ويلش، رئيس شركة جنرال اليكتريك

إن مقولة جيرترود ستاين Gertrude Stein الشهيرة: "الوردة هي الوردة هي الوردة" A rose is a rose is a rose لا يمكن أن يرددها مسوق أبداً. إن تصور أي شيء object مرتبط ببيئته its context. إننا لا نلمح إلى ماء إيفيان المعبأة في زجاج، التي تفرض سعراً حوالي ٢٥ سنتاً مرة واحدة. ينتج إيفيان أيضاً مرطباً في شكل أنبوب بخاخ من خرطوش صغير، يباع بخمسة عشر دولاراً. إنها تحتوي على ماء ولكنها تمد المستهلك ببخاخ منعش على وجهه في يوم حار.

بنفس الطريقة، لا يستطيع أغلب الناس أن يحددوا الفرق، في اختبار وهم معصبو العينين، بين مشروب الكوكولا ومشروب President's Choice Cola (وهي علامة تجارية في المخازن التجارية التابعة إلى Loblaw's Supermarket in Toronto). غير أنهم (الناس) يدفعون بسخاء لشراء كوكاكولا عندما يرون اسم العلامة التجارية. وعندما قررت شركة كوكاكولا تغيير طعم مشروبها عام ١٩٨٥م، أثار ذلك ضجة كبيرة: "كيف يتجرءون على تغيير مذاق مشروبنا القومي!" إن علامات تجارية معينة مقدسة بالنسبة للعملاء. تقديرات interbrand (الأسماء التجارية) تثمن اسم العلامة التجارية لمشروب كوكاكولا بـ ٣٥ بليون دولار وهو أكثر بكثير من قيمة مصانعها.

هذا دون أن نقول إن فن التسويق هو اختيار اسم علامة تجارية جيد، والإعلان على نطاق واسع، وجني ثروة كبيرة. هناك خطوات عديدة تأتي ضمن عمل اسم علامة

تجارية قوي. إننا نوردها في الشكل رقم ٤-١ تحت عنوانين رئيسيين: تطوير عرض القيمة developing value proposition وإنشاء العلامة التجارية building the brand.

شكل ٤-١

الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية قوية

تطوير عرض القيمة develop the value proposition

١. اختر تثبيت صورة ذهنية عريضة broad positioning للمنتج.

٢. اختر صورة ذهنية معينة specific positioning للمنتج.

٣. اختر صورة القيمة الذهنية value positioning للمنتج.

٤. طور عرض القيمة الكلية total value proposition للمنتج.

أنشئ العلامة التجارية build the brand

١. اختر اسم العلامة التجارية

٢. كون ارتباطات ووعوداً مكثفة rich associations and promises لاسم العلامة التجارية.

٣. قم بإدارة كل الاتصالات بشأن العلامة التجارية brand contacts الخاصة بالعملاء من أجل أن تلبي أو تفوق توقعات العملاء ذوي العلاقة بالعلامة التجارية.

تطوير عرض القيمة

لا يمكن لأي شركة أن تكون جيدة في كل شيء. أولاً، لدى الشركات أموال محدودة وعليها أن تقرر أي مجال تركزها عليه. ثانياً، إن اختيار أن تكون جيداً في مجال معين يقلل احتمال أن تكون جيداً في مجال آخر. مثال ذلك، إذا اختارت شركة ما أن تنتج منتجاً نمطياً بشكل جماعي من أجل تحقيق أدنى الأسعار، فلن تكون تلك الشركة حرة في الاستجابة لطلبات العملاء العديدة لتعديل المنتج.

اختيار صورة ذهنية عريضة

ما هي بدائل المكانة العريضة؟ اقترح البروفيسور ميخائيل بورتر Michael Porter في كتابه الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy ثلاثة بدائل عريضة: يجب أن

تركز وحدة الأعمال على أن تكون هي مميز المنتج product differentiator، وقائدة التكلفة المنخفضة Low cost leader أو العميل ذي الاحتياجات المتفردة Niche. ولقد حذر بورتر الشركات إذا حاولت أن تكون جيدة في البدائل الثلاثة أعلاه، ولم تكن متميزة في أيٍّ منها، فإنها (أي الشركات) ستخسر لصالح شركات متميزة في إحدى هذه البدائل. أما الطريق الوسط فهو فخ. المصانع عادةً لا يكون لديها مال كافٍ لتكون جيدة في كل المجالات. إضافة إلى ذلك، تنادي كل استراتيجية لتثبيت الصورة الذهنية إلى ثقافة تنظيمية محتملة وإلى نظام إدارة مختلف.

على أي حال، يشير النقاد إلى أن بعض المصانع استطاعت أن تكون متميزة في كل من المنتج وانخفاض السعر. لا يعتبر مصنع بروكتور وجامبل Proctor & Gamble متميزاً في عمل تمييز رفيع في المنتج فقط، ولكنه أيضاً رحيم في تركيبة تكلفة الإنتاج. لم تكن شركة تويوتا تنتج سيارات ذات مستوى رفيع فقط،ولكنها تنتج سياراتها بأدنى سعر تكلفة ممكن للوحدة الإنتاجية.

وعليه قام مستشاران، ميخائيل تريسي Michael Treacy وفريد فيرسيما Fred Wiersema، باقتراح بديل من ثلاثة أطر أطلقا عليه اسم ضوابط القيمة value disciplines. يقولان إنه داخل مجال الصناعة، يستطيع مصنع ما أن يكون القائد في المنتج product leader، والمصنع المتميز من الناحية التشغيلية operationally excellent firm، أو المصنع الحميم مع العميل customer intimate firm. يعتمد هذا التصور على الفكرة القائلة بأنه يوجد في كل سوق ثلاثة أنواع من العملاء. بعض العملاء يحبذون المصنع المتقدم في المجال التقني (قائد المنتج). مجموعة ثانية من العملاء لا تحتاج إلى أحدث المنتجات ولكنها تريد أداءً موثوقاً به ويعتمد عليه (التميز التشغيلي operational excellence). والنوع الثالث من العملاء يفضل المصنع الذي يكون الأكثر استجابة ومرونة في تلبية احتياجاتهم الفردية customer intimacy.

لاحظ تريسي وفيرسيما أنه من الصعب على مصنع ما أن يكون متميزاً في الجوانب الثلاثة، أو حتى في مجالين منها، لأن معظم المصانع ليست لديها المال اللازم لتكون متميزة في كل شيء. أكثر من ذلك، تتطلب ضوابط القيمة الثلاثة نظماً إدارية مختلفة ونظماً واتجاهات تكون في الغالب متضاربة. أما الشركات ذات التميز التشغيلي مثل ماكدونالدز وفيدرال إكسبريس فهي تشغل نظماً ذات كفاية عالية من الصعب تغييرها. لذلك إذا طلب عميل من ماكدونالدز أن يطبخ سندوتش هامبرجر طويل، أو طلب عميل من فيدرال إكسبريس أن تستلم بريده في وقت متأخر، فإن العميلين سيتسببان في أن

تعمل الشركتان ببطء. إن المصانع المتميزة تشغيلياً تعمل كالماكينة وهذا سر قوتها وضعفها في نفس الوقت. إذا حاولت أن تكون حميمة تجاه العميل وأجرت تعديلات عديدة لتلبي احتياجات العملاء الفردية، فلن تستطيع تأدية مهامها بنفس مستوى الكفاية الموعود.

ونفس الشيء بالنسبة للمصانع المتميزة تشغيلياً تجد أنه من الصعوبة أن تكون قائدة في المنتج. إن عرض منتجات جديدة على أساس متكرر يربك الأداء المناسب للنظام التشغيلي. إن أياً من ضوابط القيمة يتطلب نظماً إدارية مختلفة وعمليات مختلفة، وتنظيماً مختلفاً وثقافة مختلفة. ويقترح المؤلفان، على أي حال، أن تمارس كل من وحدات العمل داخل نفس الشركة ضابطاً مختلفاً للقيمة value discipline. مثال لذلك، يسعى أكبر قطاع للمعدات الكهربائية في شركة جنرال إليكتريك إلى التميز التشغيلي، ويسعى قطاعها الهندسي إلى أن يكون حميماً مع العميل ويسعى قطاع الماكينات النفاثة إلى قيادة المنتج.

يقترح ترايسي وفيرسيما أن تتبع الشركة أربع قواعد للنجاح هي:

١. أن تكون متميزة في أحد ضوابط القيمة value disciplines.

٢. تحقيق مستوى ملائم في الأداء بالنسبة إلى الضابطين الآخرين.

٣. المحافظة على تحسين موقفهما المتميز في أحد الضوابط المختارة حتى لا تخسر لصالح منافس آخر.

٤. أن تكون أكثر ملاءمة في الضابطين الآخرين، طالما ظل المنافسون يرفعون توقعات العملاء فيما يختص بما هو الشيء الملائم.

إن أطر تثبيت الصورة الذهنية العريضة يوفر نقطة انطلاق جيدة لتثبيت الصورة الذهنية للشركة لدى العملاء. غير أن هذه الأطر تخفي زخماً من الاحتمالات الأخرى لتثبيت الصورة الذهنية.

اختيار تثبيت صورة ذهنية معينة

تحتاج الشركات أن تذهب إلى أبعد من تثبيت الصورة العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن فائدة أكثر صلابة وعن سبب للشراء. كثير من الشركات تعلن عن فائدة واحدة رئيسية لتثبيت الصورة الذهنية، معتمدة على احتمالات مثل:

- الأرقى جودة best quality
- الأحسن أداءً best performance

- الأكثر اعتماداً most reliable
- الأطول عمراً most durable
- الأكثر أماناً safest
- الأسرع fastest
- الأحسن قيمة مقابل السعر best value for money
- الأقل تكلفة least expensive
- الأكثر رونقاً
- الأحسن تصميماً وأسلوباً best design and style
- الأحسن مكانة best prestigious
- الأسهل استعمالاً Easiest to use
- الأكثر راحة most convenient

وبناءً على ذلك نجد في سوق السيارات أن شركة مرسيدس تملك الصورة الذهنية الأرقى مكانة most prestigious، وتملك بي إم دبليو أحسن الأداء في القيادة Best per formance (driving)، وتملك هيونداي صورة "الأقل تكلفة" Least Expensive وتملك فولفو الصورة الذهنية الأكثر أماناً Safest.

تدعو حالة فولفو إلى الانتباه لأن فولفو أدركت أنه في أي دولة في العالم، يضع مشترو السيارات الأمان على رأس الأسبقيات. ولاكتشاف هذه الرغبة المتفردة للعملاء niche، تستطيع فولفو بيع سياراتها في كل أنحاء العالم. أضافت شركة فولفو فائدة ثانية لتثبيت الصورة الذهنية second benefit positioning لسياراتها، ألا وهي أن سياراتها أكثر السيارات عمراً. وتستعمل الشركة هذه الفائدة (الميزة) في بلاد مثل المكسيك حيث يهتم المشتري بطول عمر السيارة أكثر من عنصر الأمان.

بعض الشركات تمارس حتى الفائدة الثلاثية لتثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها triple benefit positioning. تروج شركة سميث كلان بيتشام SmithKline Beecham معجونها للأسنان أكوا فريش Aqua-Fresh عارضة ثلاث فوائد له: الحماية ضد التسوس، والنفس الطيب، والأسنان البيضاء. يخرج المعجون من الأنبوب في ثلاثة ألوان يقترح كل منها فائدة مختلفة. تريد بيتشام لاسم علامتها التجارية أكوا فريش أن يعكس تجزئة السوق counter-segment، بمعنى أن يجذب ثلاثة أجزاء بدلاً من جزء واحد.

وفي البحث عن تثبيت صورة ذهنية معينة يجب على وحدة الأعمال business unit أن تضع في اعتبارها المصادر المحتملة التالية:

- تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الصفة المميزة attribute positioning: تصور الشركة نفسها معتمدة على خاصية معينة أو صفة مميزة للمنتج. قد تؤكد شركة عصائر صورتها الذهنية على أنها أقدم oldest منتج للعصائر، ويصف الفندق نفسه على أنه الأطول بين الفنادق. إن تثبيت الصورة الذهنية على أساس الصفة المميزة هو اختيار هزيل طالما أنه لم يتبن فائدة ما بصورة واضحة.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على الفائدة benefit positioning: هنا يعد المنتج بتقديم فائدة ما. تدعي شركة صابون تايد أنها تغسل الملابس بطريقة أفضل، وتدعي شركة فولفو أن سياراتها أكثر أماناً. يميل المشترون دائماً إلى تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الفائدة.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على الاستعمال/التطبيق use/application positioning: يتم تثبيت صورة المنتج على أساس أنه الأحسن تطبيقاً في حالات معينة. ربما تصف شركة نايك للأحذية نوعاً من منتجاتها على أساس أنها الأحسن عند استعمالها في السباق، وتصف منتجاً آخر على أساس أنه الأحسن عندما تلعب كرة السلة.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على المستعمل user positioning: تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي المنتج. تصف شركة آبل للكمبيوتر أجهزتها وبرامجها بأنها الأفضل بالنسبة لمصممي الرسومات، وتصف شركة صن مايكروسيستمز Sun Microsystems أجهزتها بأنها الأفضل بالنسبة لمهندسي التصميم.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على المنافس competitor positioning: هنا يعبر المنتج عن تميزه أو اختلافه عن منتج المنافس. آفيس Avis تصف نفسها بأنها الشركة التي تحاول جاهدة بالمقارنة بشركة هيرتز Hertz من حيث التطبيق، وشركة سفن أب 7 UP وصفت نفسها بأنها ليست كولا Uncola.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على الفئة category positioning: ربما تصف الشركة نفسها على أنها قائدة لفئتها. مثل: كوداك تعني الفيلم، وزيروكس تعني ماكينات تصوير المستندات.

- تثبيت الصورة الذهنية اعتماداً على الجودة/السعر quality/price positioning: يتم تثبيت الصورة الذهنية للمنتج على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر. مثال ذلك، تثبيت الصورة الذهنية لعطر "شانيل ٥" Channel No. 5 على أنه ذو جودة عالية، وعطر ثمنه عالٍ؛ وتصور مطاعم تاكو بل Taco Bell مأكولاتها على أساس أنها تعطي أفضل فائدةٍ مقابل السعر.

يجب أن تتفادى الشركات الأخطاء التالية عند تثبيت الصورة الذهنية لمنتجاتها:

- التقليل من فائدة تثبيت الصورة الذهنية underpositioning: وتعني الفشل في عرض فائدة أساسية قوية أو تقديم سبب مبرر لشراء العلامة التجارية.
- المبالغة في فائدة تثبيت الصورة الذهنية overpositioning: ويعني تبني تثبيت صورة ذهنية بصورة ضيقة بالقدر الذي يجعل بعض العملاء المحتملين يصرفون النظر عن العلامة التجارية.
- تثبيت الصورة الذهنية المربك confusing positioning: هنا تدعي الشركة فائدتين أو أكثر للمنتج تتعارض مع بعضها البعض.
- تثبيت الصورة الذهنية فاقدة العلاقة irrelevant positioning: ادعاء فائدة يهتم بها القليل من العملاء المرتقبين.
- تثبيت الصورة الذهنية المشكوك فيه doubtful positioning: ادعاء فائدة يشك الناس فيها أو في استطاعة الشركة على توصيلها لهم.

اختيار تثبيت الصورة الذهنية للقيمة

لقد ناقشنا اختيار فائدة واحدة معينة أو أكثر تعلن عنها العلاقة التجارية، من دون أن نذكر أي شيء عن كيفية تسعير العلامة التجارية. ولكن المشترين يفكرون وفق القيمة مقابل ما يدفعونه من مال: أي ماذا يجنون مقابل ما يدفعون. يجب على البائع تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية. يمكننا أن نميز بين خمسة أنواع من تثبيت الصورة الذهنية للقيمة.

أكثر بمقابل أكثر More for More

يمكن أن توجد دائماً شركات متخصصة في عمل أحسن نسخة معدلة للمنتج وفرض سعر عالٍ لتغطية تكلفته العالية. السلع التي تسمى سلع رفاهية luxury goods تدعي بأنها ذاتٌ جودة أفضل وتصنيع أفضل، وعمرها أطول وأسلوبها أفضل. أمثلة لذلك سيارات

المرسيدس وسدادات الكتابة التي تنتجها شركة مونت بلانك Mont Blank وملبوسات جوتشي Gucci. ليس المنتج رائعاً في حد ذاته فقط، وإنما تكسب المشتري مكانة اجتماعية أيضاً. وغالباً ما يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة.

إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمد على مبدأ أكثر للأكثر more for more يمكنه أن يعيش لأطول مدة طالما أن هناك مشترين أثرياء لا يستحون من الاستهلاك المنافي للذوق، أو الذين يشعرون أنه يجب عليهم دعم مجهودات المنتجين الذين يدركون الجودة العالية. يكاد يوجد في كل فئة من المنتج أو الخدمة بائع أو أكثر يعرضون "الأفضل". يمكن للإنسان أن يجد مطاعم غالية جداً وكذلك فنادق ومقاهي ومشروبات... إلخ. يندهش الإنسان أحياناً إلى دخول منافس جديد يحدد سعراً عالياً بطريقة مبالغ فيها مثل تسعير فرن للمطبخ بثلاثين ألف دولار، أو علامة تجارية جديدة لمشروب بخمسمائة ريال للزجاجة الواحدة. دخل Häagen-Dazs السوق كعلامة تجارية رئيسية للآيس كريم بسعر لم يسبق أن طبق على الآيس كريم؛ ودخل ستاربكس Starbucks السوق بسعر عال للقهوة، بينما يمكن تناول القهوة دائماً بسعر أقل كثيراً. عموماً، يجب على الشركة أن تكون يقظة عند تقديمها سلعة أو خدمة وفق مبدأ "أكثر للأكثر كثيراً" للفئات الفقيرة.

غير أن العلامات التجارية "لأكثر للأكثر" لا تُعتمد كثيراً: لأنها غالباً ما تغري المقلدين الذين يدعون نفس الجودة ولكن بسعر أقل. كما أن سلع الرفاهية تواجه مخاطر أثناء التدهور الاقتصادي عندما يكون المشترون حذرين في صرف نقودهم.

أكثر بنفس السعر More for the Same

استطاعت الشركات أن تتصدى لمبدأ "أكثر بمقابل أكثر" في العلامات التجارية بتقديمها علامات تجارية تدعي أن لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية. قدمت شركة تويوتا سيارتها الجديدة لكزس على أساس "أكثر لنفس الشيء" من ناحية تثبيت الصورة الذهنية للقيمة. ويقول عنوانها الكبير للإعلان "ربما تكون المرة الأولى في التاريخ حيث يعتبر استبدال سيارة ثمنها ٧٢٠٠٠ دولار بسيارة ثمنها ٣٦٠٠٠ دولار مكسباً". كما أظهرت الجودة العالية لسيارتها الجديدة ماركة لكزس بطرق عديدة: عن طريق الصحف الواسعة الانتشار وعروض مجلات السيارات التي يكتبها الصحفيون المتخصصون؛ وعن طريق أشرطة فيديو توزع على نطاق واسع تعرض سيارة المرسيدس وسيارة لكزس جنباً إلى جنب وتبرز السمات المتميزة للأخيرة؛ وكذلك عن طريق تقديم شواهد توضح أن وكلاء سيارة لكزس يقدمون خدمات أفضل من وكلاء سيارات المرسيدس. ولقد قرر معظم أصحاب سيارات المرسيدس في كثير من المدن الأمريكية أن

يشتروا في المرة القادمة سيارة لكزس. ومنذ ذلك الوقت زاد معدل شراء سيارة لكزس مرة أخرى إلى ٦٠٪، وهو ضعف المعدل المتوسط لإعادة شراء أي علامة تجارية للسيارات.

نفس المنتج بسعر أقل The Same for Less

يبدو أن كل الناس يكونون سعيدين عندما يستطيعون شراء منتج نموذجي أو علامة تجارية بسعر أقل من السعر العادي. كل شيء –من قمصان ماركة السهم Arrow shirts، إطارات جوديير، أجهزة التليفزيون من باناسونيك– تبدو في متناول اليد بسعر أقل من أسعار بعض المخازن التجارية ومحلات التخفيض. وفي وقت ليس بالبعيد كان الكثيرون من الناس يشترون الأجهزة الإلكترونية باتصالهم هاتفياً بمحل 47th Street Photo في مدينة نيويورك، حيث يقدمون طلباتهم وأرقام بطاقات الائتمان، ولقد كانت الأسعار مغرية. أما اليوم فكثير من المتسوقين يستطيعون شراء الإنترنت بسعر أقل من أسعار العربات والكمبيوتر والكتب والسلع الأخرى.

إن محلات التخفيض discount stores لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية، ولكنها تستطيع أن تقدم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات عميقة، معتمدة على القوة الشرائية العظيمة للمتسوقين. إن نجاح العديد من الشركات المنتجة للكمبيوتر الشخصي تعتمد على استنساخ العلامات التجارية الأصلية الرائدة مثل آي بي إم وآبل، ثم تبيع منتجاتها غير المعروفة بسعر أقل بين ٢٠٪ و ٣٠٪ من المنتجات الأصلية.

الأقل بأقل كثيراً Less for Much Less

يشتكي بعض الناس من أن بعض المنتجين أو مقدمي الخدمات يزودونهم بأكثر مما يحتاجون إليه، ولكنهم رغم ذلك يجب عليهم دفع السعر الأعلى. لا يستطيع الإنسان أن يقول إلى فندق: "خذ جهاز التليفزيون من غرفتي وحاسبني بسعر أقل"، أو أن يقول لشركة الطيران "احذفي الوجبات وحاسبيني بسعر أقل". إن الناس يشترون مسجلاً لأشرطة الفيديو يستطيعون بواسطته عرض الشريط وتسجيل برنامج على التليفزيون، ولكن معظم الناس لا يستعملون أو لا يعرفون كيفية استعمال خصائص التسجيل. يجب أن يكون هناك سوق لأجهزة تسجيل أرخص ويقدم خصائص أقل.

إذاً لا يجد البائعون فرصة لدخول سوق بمبدأ "أقل بأقل كثيراً" less for much less. هناك فندق في طوكيو يؤجر سريراً ليس غرفة مقابل سعر أقل كثيراً من سعر الفندق العادي. إن سلسلة آلدي Aldi الألمانية تدير عدداً قليلاً من أسواق الخدمة الذاتية Supermarkets التي تحتوي على سلع قليلة معظمها موضوع في صناديق وليس على

الرفوف. ويتطلب على المتسوقين أن يحضروا حقائب شرائهم، حيث إن هذه الأسواق تقدم "الأقل بأقل كثيراً". تطلب شركة طيران الجنوب الغربي southwest وهي أكثر شركات الطيران الأمريكية ربحية، سعراً أقل كثيراً لأنها لا تقدم وجبات ولا تحجز مقاعد بعينها ولا تتعامل مع وكالات سفر ولا تحول الأمتعة إلى خطوط طيران أخرى.

أكثر بمقابل أقل More for Less

بالطبع إن القيمة الرابحة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر مقابل الأقل". هذه هي الجاذبية للمحلات التجارية الأكثر نجاحاً وتسمى category killer stores. على سبيل المثال، تقدم محلات Toys 'R' Us أكبر مجموعة من الألعاب مقابل أقل الأسعار؛ وتقدم محلات سبورتمارت Sportmart أكبر مجموعة من الملابس والمعدات الرياضية بأقل الأسعار. كما تفعل المحلات التجارية للمنتجات العامة نفس الشيء: عندما يدخل الإنسان إلى محلات وال مارت Wal-Mart يقابله شخص يحييه بود، ويرى عرضاً متكاملاً موضوعاً بطريقة جذابة، وسلعاً ذات علامات تجارية معروفة جداً، كما يجد أسعاراً مخفضة كل يوم، وطريقة ميسرة لسياسة الاسترجاع، ثم يترك المحل وهو يفكر في أن وال مارت محلات يجد فيها الأكثر مقابل السعر الأقل.

وبعد كل ما ذكرناه آنفاً، يجب أن تتبنى كل علامة تجارية استراتيجية لقيمة تثبيت الصورة الذهنية value positioning مصممة لسوقها المستهدف. إن مبدأ "الأكثر بمقابل أكثر" more for more سيجذب سوقاً مستهدفاً واحداً ويجذب مبدأ "أقل للأقل" less for less سوقاً آخر. إن القيمة لتثبيت الصورة الذهنية الوحيدة التي ستفشل لا محالة هي مبدأ "أقل مقابل أكثر less for more. هنا يشعر العميل حتماً أنه تم غشه، وينقل ذلك إلى الآخرين؛ وعليه تختفي العلامة التجارية من السوق في وقت قريب.

تطوير عرض القيمة الكلية

يتحتم على كل شركة أن تكون قادرة على الإجابة على سؤال العميل: "لماذا يجب علي أن أشتري منك؟" إن إجابة شركة سيارات فولفو -مثلاً- لا يقف عند حد سلامة وطول عمر السيارة فقط. إنه يذكر فوائد ومواصفات أخرى توفرها السيارة، مثل الضمانات، والخط الساخن... إلخ. نطلق على مثل هذه المزايا والمواصفات العرض المتكامل total offering للعلامة التجارية. الآن يريد العميل المحتمل أن يقدر التكاليف الكلية total costs للحصول على المنتج واستعماله وتخزينه والاستغناء عنه. إن سعر البائع هو

إحدى تلك التكاليف فقط. أما التكاليف الأخرى فهي المجهود والوقت والتكاليف النفسية. بعد ذلك يختبر العميل المحتمل الفرق (أو النسبة ratio) للعرض المتكامل إلى مجمل كل من العروض المنافسة التي يضعها في الاعتبار. إننا نؤمن بأن العميل المحتمل سيختار المورد الذي يبدو أنه يقدم العرض الأكثر جاذبية من حيث عرض القيمة الكلية total value proposition.

إننا نقدم في الشكل ٤-٢ توضيحاً لعملية اختيار مثل هذا المشتري. لنفرض أن وكيل الشراء (البائع) لشركة كبيرة يحتاج إلى شراء عشر ماكينات نسخ ويقوم بمراجعة عروض مقدمة من ثلاثة بائعين. إننا نؤمن بأن المشتري سيبني اختياره الأخير على أربعة أنواع من المعلومات. أولاً، سيوضح ما تريده شركته من مزايا ومواصفات بالنسبة لماكينة النسخ المختارة. ولنفرض أن هذا المشتري على وجه الخصوص يبحث عن المزايا الست الموضحة في الشكل ٤-٢. ثانياً، سيضع المشتري أوزاناً مختلفة للأهمية بالنسبة للمزايا الست. لنفترض أن المشتري وضع عشر درجات ليعبر عن الأهمية التي يوليها لكل ميزة. ثالثاً، سيضع المشتري عدداً محدوداً من البائعين vendors: لنفترض أنهم كوداك وزيروكس وكانون. رابعاً، سيكون للمشتري تصور عن قدرة كل بائع لتوضيح أي من الميزات. وإذا نظرنا إلى حقل المعلومات الخاص بشركة كوداك في الشكل ٤-٢ لرأينا أن المشتري أعطى كوداك الدرجة ٨ عن "النسخ عالية الجودة" والدرجة ٩ عن مدة تسخين الماكينة، وهكذا. تمثل الدرجات الخاصة بشركة كوداك تصور المشتري عن وضع الشركة فيما يختص بالمزايا الست. ويمكننا أيضاً أن نقول إن الدرجات التي تحصلت عليها كوداك تمثل تصور البائع عن العرض المتكامل للشركة.

ما هي الشركة التي سيختارها المشتري إذا كان السعر والتكاليف الأخرى هي نفسها بالنسبة لكل البائعين؟ سيختار المشتري البائع الذي سيقدم له معظم ما يبحث عنه. إحدى الطرق لفهم ذلك هي أن تتخيل بائعاً رابعاً يكون مكتملاً في كل المجالات ويتحصل على الدرجة ١٠ في كل شيء يريده المشتري. انظر إلى الحقل (العمود) الأخير في الشكل ٤-٢. بالتأكيد سيشتري المتسوق من البائع المثالي إن وجد. إن البائع المثالي سيحصل على مجموع درجات تبلغ ٥٠٠ درجة (اضرب بكل بساطة أهمية الأوزان في الدرجات المثالية الكاملة (أي × ١٠ درجات). وإذا طبقنا نفس عملية حاصل الضرب على البائعين الآخرين، نجد أن كوداك حصلت على ٣٨٤ درجة (أو ٧٧٪ بالنسبة للبائع المثالي الذي يحصل على ١٠٠٪)، وحصلت زيروكس على ٣٧٣ درجة (أي ٧٥٪)، وحصلت كانون على ٣١٢ درجة (أي ٦٢٪). وبما أن البائع المثالي لا يوجد، سيكون الخيار الثاني للمشتري هو كوداك التي ترضيه بنسبة ٧٧٪ من متطلباته المثالية.

شكل ٤-٢

قياس تفضيل العميل Measuring Customer Preference

متطلبات رضا العميل	أهمية المتطلبات[أ]	أداء المنتج[ب] Manufacturer Performance			
		كوداك	زيروكس	كانون	إيديال
نسخ عالية الجودة	١٠	٨	٧	٨	١٠
مدة تسخين الماكينة	٩	٩	٧	٧	١٠
جودة الخدمة	٨	٨	٧	٤	١٠
الاستجابة للمشكلات	٨	٦	٨	٤	١٠
السعر وطريقة الدفع	٨	٦	٨	٧	١٠
سهولة الاستعمال	٧	٩	٨	٧	١٠

أ = أهمية المتطلبات تقاس من (١) غير مهم أبداً إلى (١٠) مهم للغاية

ب= أداء المنتج يقاس من (صفر) كارثة إلى ١٠ متميز

مقياس رضا العميل CSI الأمثل = (١٠×١٠)+(٩×١٠)+(٨×١٠)+(٨×١٠)+(٨×١٠)+(٧×١٠)
= ٥٠٠ (الدرجة القصوى)

مقياس رضا العميل (كوداك)=(١٠×٨)+(٩×٩)+(٨×٨)+(٨×٦)+(٨×٦)+(٧×٩)= ٣٨٤×١٠٠ / ٥٠٠ =٧٧

مقياس رضا العميل(زيروكس)=(١٠×٧)+(٩×٧)+(٨×٧)+(٨×٨)+(٨×٨)+(٧×٨)= ٣٨٤×١٠٠ / ٥٠٠ =٧٥

مقياس رضا العميل (كانون)=(١٠×٨)+(٩×٧)+(٨×٤)+(٨×٤)+(٨×٧)+(٧×٧)= ٣٨٤×١٠٠ / ٥٠٠ =٦٢

المصدر: روجر جي. بست Market-Based Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), p.12.

وإذا صرفنا النظر عن الافتراض القائل بأن المشتري يواجه نفس الأسعار والتكاليف، يمكننا أن نفترض أن المشتري سيقدر التكلفة الكلية لكل ماكينة نسخ ويطرح ذلك من العرض المتكامل، ثم يختار العلامة التجارية التي تقدم له أكبر فارق (أو نسبة) من العرض المتكامل والتكلفة الكلية.

وهكذا يمكننا أن نخلص إلى أن كل المجهود لإيجاد تثبيت الصورة الذهنية وتثبيت القيمة وعرض القيمة الكلية يقود في النهاية إلى السماح للشركة لتوضح لماذا يكون عرضها المتكامل أرفع من العرض المتكامل لمنافسيها.

الخطوة التالية هي أن نستعمل هذه النتائج لبناء هوية قوية للعلامة التجارية brand identity يمكن أن تنقل صورة القيمة التي يتوقع العميل المحتمل أن تصله.

بناء العلامة التجارية

إن فن التسويق هو بالقدر الكبير فن بناء العلامة التجارية. عندما يكون شيء ما غير علامة تجارية، ربما سينظر إليه على أنه مجرد سلعة. هنا يكون للسعر الوزن والاعتبار. وعندما يكون السعر هو الشيء الوحيد المهم، يكون الرابح الوحيد هو المنتج الذي يطرح سعراً منخفضاً.

غير أن وجود مجرد اسم للعلامة التجارية غير كافٍ. ماذا يعني اسم العلامة التجارية؟ ما هي الارتباطات associations ومعدلات الأداء performances والتوقعات التي تثيرها العلامة التجارية؟ ما هي درجة التفضيل (الاختيار) التي يخلفها الاسم؟ إذا كان هو مجرد اسم للعلامة التجارية فإن العلامة التجارية تكون فاشلة.

اختيار اسم للعلامة التجارية

يجب أن يتم اختيار اسم العلامة التجارية أولاً brand name، أما معانيها المختلفة وما تعد به، فيجب أن يبنى عبر مجهود تحديد هوية العلامة التجارية. وعند اختيار اسم العلامة التجارية، يجب أن يكون متسعاً مع عرض القيمة للعلامة. والعرض الذي يتبنى مبدأ "أكثر للأكثر" more for more لابد أن يحمل اسم علامة تجارية توحي بالجودة العالية، أو على الأقل لا يوحي بشيء ذي جودة متدنية. قبل فترة عرضت صورتان فوتوغرافيتان لامرأتين جميلتين على مجموعة من الرجال، طلب منهم تحديد أي المرأتين أجمل. جاء التصويت مناصفة. بعد ذلك كتب الباحث أن اسم المرأة الأولى هو إليزابيث واسم الثانية جيرترود، ثم أجري التصويت مرة أخرى، وكانت النتيجة ٨٠٪ لصالح إليزابيث. إن الأسماء تصنع الاختلاف.

عند تسمية منتج أو خدمة، تواجه الشركة عدة احتمالات: يمكن أن تختار اسماً لشخص (مثل هوندا وكالفن كلاين)، أو اسماً لمكان (مثل الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines ودجاج كنتاكي)، أو اسماً للنوعية والجودة (مثل مخازن سيفوي Safeway stores وبطاريات ديوراسيل Duracell، أو لأسلوب الحياة (مثل Weight Watchers, Healthy Choice للعناية بالصحة)، أو اسماً مصطنعاً (مثل إكسون Exxon وكوداك Kodak). تأتي بين الصفات المرغوبة لاختيار اسم علامة تجارية ما يلي:

١. يجب أن يوحي بشيء عن مزايا المنتـج مثل "مرتبة الراحة الجميلة" Beautyrest mattress، ومعدات الحرفي Craftsman tools، وساعات أكيوتـرون Accutron watches.

٢. يجب أن يوحي بصفات وخصائص المنتـج مثـل الحركـة أو اللـون. مثـال: مشـروب برتقال صـن كسـت Sunkist oranges ومنظفـات Spice and Span وسـيارات فايربيرد Firebird.

٣. يجب أن يكون سهل النطق وسهل التعرف عليه ويمكن أن يتذكره الإنسان. الأسمـاء القصيرة تساعد على ذلك مثل تايد Tide ومعجـون كرسـت Crest للأسـنان وبفس Puffs.

٤. يجب أن يكون متميزاً. مثال: موستانج Mustung وكوداك وإكسون Exxon.

٥. يجب ألا يكون له مدلولات سيئة في بلاد أخرى وفي لغات أخرى. مثال نوفا Nova اسم سيئ لسيارة تباع في دول ناطقة باللغـة الإسـبانية لأن الكلمـة تعـني بالإسـبانية "لا تسير".

بناء ارتباطات إيجابية

إن أفضل الأسماء للعلامات التجارية هي التي تعبر عن ارتباطات Associations مثـال لذلك نورد كشفاً بالكلمات التي يرددها الناس ولها ارتباط بمطاعم ماكدونالدز:

الأقواس الذهبية Golden Arches	بيج ماك Big Mac
رونالد ماكدونالد Ronald McDonald	سعرات حرارية عالية High calories
صبايا Kids	متعة Fun
الثبات Consistency	هدر الورق Paper waste
الجودة Quality	وجبة سعيدة Happy Meal
وجبة لها قيمة Value meal	الصدقة Charity

يجب على الشركة أن تسأل ثلاثة أسئلة بخصوص الارتباطات:

١. ما هي الارتباطات الإيجابية وما هي الارتباطات السلبية؟

إن أكثر الارتباطات إيجابية هي "متعة" و"جودة" و"وجبة سعيدة" و"وجبة لهـا قيمـة". هنا ارتباطان سلبيان: "سعرات حرارية عالية" و"هدر الورق". وهذان الارتباطان السلبيان

نبها ماكدونالدز للتحرك مثل تقديم هامبورجر خفيف كبديل لذي السعرات الحرارية العالية و/أو تقديم بار للسلاطة واستعمال ورق أقل للإبقاء على حرارة الهامبورجر.

٢. إلى أي حد يكون كل ارتباط قوياً؟

يود ماكدونالدز لو كانت كل الارتباطات قوية. مثلاً، نجد الصدقة Charity ارتباطاً قوياً، ولكن ليس كل الناس على علم بمستوى الصدقة العالي لدى ماكدونالدز. لذلك يجب على ماكدونالدز جعل المزيد من الناس يعلمون عن هداياه الكريمة لأعمال الخير.

٣. هل أي من الارتباطات فريدة بالنسبة لماكدونالدز؟

إذا قدر لاسم علامة تجارية لشركة منافسة لماكدونالدز أن تجمع نفس الارتباطات، فلن يستفيد ماكدونالدز من التميز والمفاضلة. هناك ارتباطان فريدان بالنسبة لماكدونالدز هما الأقواس الذهبية Golden Arches ورونالد ماكدونالد Ronald McDonald.

في محاولته لبناء مجموعة من الارتباطات الإيجابية لعلامة تجارية، يجب على مفكر العلامة التجارية أن يضع في اعتباره خمسة أبعاد توصل المعنى المقصود:

الصفات المميزة Attributes. يجب أن تستثير العلامة التجارية القوية في ذهن المشتري صفات مميزة معينة. وعليه تثير سيارات المرسيدس صورة عن سيارة أحسنت هندستها، وتعمر طويلاً وفرشها فخم وغالية الثمن. ستكون العلامة التجارية ضعيفة إذا لم تثير أية صفات مميزة.

الفوائد Benefits. يجب أن توحي العلامة التجارية بفوائد وليس المواصفات فقط. وعليه توحي سيارة المرسيدس بفكرة السيارة التي تعمل جيداً وممتعة في القيادة ويفتخر الإنسان بامتلاكها.

قيم الشركة Company Value. يجب أن تعكس العلامة التجارية القيم التي تقرها الشركة. وعليه تفتخر شركة مرسيدس بمهندسيها واختراعاتهم الهندسية وهي بالتالي منظمة وفعالة في عملياتها. وحقيقة أنها ألمانية يضيف صوراً أكثر في ذهن المشتري بخصوص شخصية وبيئة العلامة التجارية.

الشخصية Personality. يجب أن تعكس العلامة التجارية بعض الصفات الشخصية. وهكذا إذا كانت مرسيدس شخصاً، لفكرنا في شخص في منتصف العمر وجدي ومنظم جداً وذي سلطة. وإذا كانت مرسيدس حيواناً، ربما فكرنا في الأسد وما يصاحب شخصيته.

المستعملون (للمنتج) Users يجب أن تعكس العلامة التجارية القوية أنماط الناس الذين يشترونها. وعليه لتوقعنا شركة مرسيدس تجذب مشترين كبار السن ومنعمين ومهنيين.

في الخلاصة، تكون العلامات التجارية قوية عندما يضمن أسمها على صفات مميزة إيجابية وعلى فوائد وعلى قيم الشركة والشخصية والمستعملين للمنتج، تلصق في ذهن المشتري. إن مهمة الذين يخترعون الاسم التجاري هي ابتداع هوية العلامة التجارية التي تبنى على الأبعاد التي ذكرناها آنفاً.

أدوات بناء هوية العلامة التجارية

يستعمل مصممو العلامات التجارية عدة أدوات لتقوية وإبراز صورة العلامة وتعرض العلامات القوية كلمة تعبر عن الملكية owned word أو شعاراً slogan أو لوناً color أو رمزاً symbol أو مجموعة من القصص.

الكلمة التي تعبر عن الملكية

يجب على اسم العلامة التجارية، عندما يذكر للجمهور ضمن السوق المستهدف، أن يثير في أذهانهم كلمة أخرى، ويا حبذا لو كانت كلمة محببة. نذكر فيما يلي بعض العلامات التجارية التي تستعمل كلمات تعبر عن الملكية:

الشركة	الكلمة
فولفو	الأمان Safety
بي إم دبليو	الأداء الدافع القوي Driving performance
مرسيدس	الهندسة Engineering
فيدرال إكسبريس	خلال الليل Overnight
آبل للكمبيوتر	التصاميم الفنية Graphics
لوتس	جداول البيانات Spreadsheets
كوداك	الفيلم Film

الشعار

أضافت الكثير من الشركات شعاراً أو عبارة للتذكر إلى اسم علامتها التجارية، والتي يتم تكرارها في كل إعلان تقدمه. إن أثر استعمال الشعار مراراً وتكراراً بمثابة المنوم المغناطيسي والمخدر في صورة العلامة التجارية التي تبتدعها. أدناه بعض الشعارات المعروفة جيداً والتي يستطيع الكثيرون من الناس في الشوارع أن يتعرفوا عليها ويتذكروها:

الخطوط الجوية البريطانية: "خطوط الطيران العالمية المفضلة" The World's Favorite Airlines.

إيه تي آند تي AT&T: "الاختيار الصحيح" The Right Choice.

بودوايزر Budweiser: "الجودة هي مهمتنا رقم واحد" Quality Is Our Number One Job.

جنرال إليكتريك General Electric: "نحن نأتي بالأشياء الجميلة إلى الحياة" We Bring Good Things to Life.

ميلي Miele: "أفضل إلى الأبد" Forever Better.

ليس من السهل دائماً أن تطور شعاراً جذاباً يكون له مفعول جيد في ذهن العميل. لقد غيرت شركة فيليبس الهولندية الضخمة للإنارة والإلكترونيات شعارها عدة مرات ولا تزال تحتاج إلى شعار أفضل. لقد كان شعارها الأصلي "من الرمل إلى الشرائح" From Sand to Chips موحية أن فيليبس استعملت الرمل لصنع لمبات الإضاءة (الزجاج يصنع من الرمل) وأيضاً تصنع شرائح الكمبيوتر (الرمل هو سيليكون). ولكن ذلك تجاوز عقول العديد من العملاء ولم يقدم فكرة مفيدة وإنما قدم بكل بساطة ما فعلته فيليبس كشركة. لذلك غيرت شركة فيليبس شعارها إلى "أن فيليبس تخترع من أجلك" Philips Invents for You. ولكن هذا الشعار دفع بعض المتحذلقين إلى القول: "من طلب منهم ذلك؟". ثم رفعت فيليبس شعاراً جديداً: "دعونا نعمل أشياء بطريقة أفضل Let's Make Things Better. والآن يقول بعض المتحذلقين "لم أكن أعلم أن الأشياء بهذا السوء" I didn't know things were so bad. وهكذا يستمر بحث فيليبس عن شعار قوي جديد.

الألوان

إنه يساعد الشركة أو الاسم التجاري أن تستعمل مجموعة من الألوان تساهم في التعرف على اسم العلامة التجارية. تطلي شركة كاتربيلار Caterpillar كل معداتها باللون الأصفر. واللون الأصفر هو أيضاً لون الشركة لكوداك. شركة آي بي إم تستعمل اللون الأزرق في مطبوعاتها، وليس غريباً أن شركة آي بي إم تسمى "الأزرق الكبير Big Blue.

الرموز والتصاميم

تكون الشركات رشيدة إن هي استعملت الرموز والتصاميم في اتصالاتها. وتستأجر شركات عديدة متحدثاً باسمها مشهوراً، على أمل أن تنتقل صفاته إلى اسم علامتها التجارية. تستغل شركة نايك للأحذية لاعب كرة السلة المشهور مايكل جوردان للإعلان

عن أحذيتها. وتستغل شركة عطور شانيل رقم ٥ الممثلة الفرنسية كاترين دينيف، وهي إحدى أكثر نساء العالم جمالاً، كرمز لها. وتقدم الممثلة كانديس بيرجن إعلانات شركة سبرنت Sprint للاتصالات. كما يوقع أصحاب مصانع المعدات الرياضية عقوداً مع الرياضيين المتميزين ليكونوا رمزاً لهم لدرجة أنهم يسمون المعدات بأسمائهم.

إن المتحدثين باسم الشركات لا يقبلون ذلك بمقابل قليل. أضف إلى ذلك أنهم ربما يتورطون في فضيحة. وبالرغم من أن شركة هيرتز Hertz لتأجير السيارات دفعت دولارات بسخاء إلى أو. جي. سيمبسون O.J. Simpson للإعلان عن خدماتها في استئجار السيارات، إلا أنها تركته كالبطاطا الساخنة؛ عندما قبض على سيمبسون هارباً من مدينة لوس أنجلوس عندما وجدت زوجته مقتولة.

وسيلة أخرى أقل تكلفة هي أن تبتدع شخصية ما، متحركة (الرسم أو غيره)، لينقش اسم العلامة التجارية للشركة في عقول العملاء. لقد ابتدعت وكالة ليو بيرنت Leo Burnett بنجاح عدة شخصيات من الرسوم المتحركة، بما فيها Jolly Green Giant و Tony the Tiger و Charley the Tuna. كما ابتدعت نفس الشركة شخصية رجل مارلبورو Marlboro Man، وبالرغم من أنه ليس في شكل رسوم متحركة، لكنه لم يكن ممثلاً مرتفع التكلفة ولا هو بنفس الشخص في كل الوقت.

ولا تزال هناك طريقة أخرى لاختيار شكل ما ليمثل الشركة أو اسم علامتها التجارية. مثال ذلك، تستعمل شركة تأمين المسافرين رمز الشمسية لتوحي بأن شراء التأمين يماثل امتلاك الشمسية في حالة هطول الأمطار. كما تستعمل شركة برودنشيال Prudential للتأمين صخرة جبل طارق لتوحي بأن شراء تأمينها يماثل امتلاك قطعة من تلك الصخرة، والذي يعني بالطبع أنه قوي ويعتمد عليه. ولقد ابتدعت الشركات أيضاً التصاميم الغامضة والتي أصبحت معروفة لدى الناس. بل إن الطريقة التي يكتب بها اسم العلامة التجارية يمكن أن تُحدث اختلافاً في التعرف عليها وتذكرها.

مجموعة القصص

بعض العلامات التجارية تكون مرتبطة بقصص عن الشركة أو ماركتها ويمكن أن تضيف فائدة لها إذا كانت محببة ومثيرة. ربما تحكي هذه القصص عن مؤسس الشركة والكفاح من أجل إنشاء الشركة. وربما يفكر الإنسان بالدور الذي لعبه هنري فورد في إنشاء شركته، أو الذي قام به ألفريد سلوان في هندسة نجاح شركة جنرال موتورز.

وتحكي إحدى القصص المنتشرة أن شركة كوكاكولا تم إنشاؤها بواسطة شخصين عملا كل ما في وسعهما لجعل الخلطة سرية بالنسبة للآخرين ويتم حفظها في خزنة كل

ليلة. ولقد اشتهر آيس كريم بن و جيري Ben & Jerry كعلامة تجارية وكان أصحابها بن كوهين وجيري جرينفيلد محبوبين جداً ويمنحان ٧٪ من أرباحهما إلى الأعمال الخيرية. وعلى نفس المنوال فإن شركة بودي شوب Body Shop التي تمتلك الآن أكثر من ١١٠٠ محل، لها قصص تحكي عن مؤسستها أنيتا روديك Anita Roddick التي تمتلك أفكاراً قوية بشأن المسائل الاجتماعية والسياسية مما أضاف شخصية لشركتها.

أما شركة نوردستروم Nordstrom إحدى أنجح المحلات التجارية ذات الأقسام المتخصصة Department-Stores والتي تنال أعلى درجات رضا العملاء، فهي تكثر من القصص التي تدور بين عملائها والناس الآخرين. ونسمع القصة عن الرجل الذي دخل إلى محلات نوردستروم يحمل إطاراً للسيارات يطلب استرداد ثمنه، أعطته الشركة الثمن. لكن الشيء المدهش هو أن نوردستروم لا تبيع إطارات السيارات. هكذا تكون الخدمة. وإذا اشتريت زوجاً من الأحذية مقاسها يختلف عن مقاس الحذاء الآخر بما يناسب مقاس قدميك، ولكنه يطالبك بدفع ثمن زوج حذاء واحد. وإذا حضرت لشراء سترة من صوف الماعز (الكشمير) ووجدت أن الكمية قد نفذت، فمن المحتمل أن يأتيك البائع بسترة مماثلة من محلات شركة منافسة ويرسلها إليك.

كما نسمع قصصاً أخرى تعتبر خير مثال للسلوك المتوجه نحو العملاء. لقد اكتشف حامل الحقائب في فندق رتز كارلتون Ritz-Carlton أن أحد النزلاء المهمين اتجه إلى المطار تاركاً حقيبته اليدوية وراءه فتعهد أن يهرع إلى المطار ولكنه وصل متأخراً، فما كان منه إلا أن يلحق بالرحلة التالية ويجد النزيل ويعطيه حقيبته. وتحكي قصة عن سائق فيدرال إكسبريس ويحمل فيها قدر ما استطاع متوجهاً إلى المطار ليصل في الوقت المناسب. مثل هذه القصص تخدم كأمثلة لتوضيح وتعميق تقدير العملاء للعلامة التجارية.

إن العلامة التجارية تدل على العلاقة بين المنتج والعميل. إنها تتضمن مجموعة من المزايا والخدمات التي يمكن أن يتوقعها العميل. إن الولاء للعلامة التجارية يبنى عن طريق تلبية توقعات العميل، وأفضل من ذلك، استباق توقعات العميل الشيء الذي يحقق "ابتهاج العميل" Customer delight.

تقييم فعالية العلامة التجارية

ترى شركة يونج و روبيكان Young & Rubicam، إحدى أكبر الوكالات العالمية للإعلان أن للعلامات التجارية الناجحة خاصيتين: حيوية العلامة التجارية Brand Vitality ومكانة العلامة التجارية Brand Stature. كلتا الخاصيتين تتكونان من

خاصيتين أخريين. يكون للعلامة التجارية حيوية عندما: (١) تكون متميزة في ذهن العميل عن العلامات التجارية الأخرى و (٢) تكون مألوفة في السوق المستهدف. وباستعمالها لتلك الأبعاد، تستخلص شركة Y&R نتائج معينة لتقييم العلامة التجارية:

١. العلامة التجارية التي تكون مألوفة بدرجة عالية إلا أنها ذات مكانة منخفضة؛ تعتبر علامة تجارية مضطربة. إن خصائص أو مواصفات العلامة التجارية تحتاج إلى التطوير قبل الإعلان عنها، لأن الإعلان المكثف يمكن، في الواقع، أن يعجل بنهاية العلامة التجارية ذات المكانة المنخفضة low esteemed.

٢. العلامة التجارية ذات الشعبية العالية ولكنها مألوفة بدرجة منخفضة تكون مرشحة بشكل رئيسي لحملة إعلانية مكثفة.

٣. العلامة التجارية ذات الحيوية العالية هي مرشح آخر لإعلان مكثف.

٤. العلامة التجارية التي يكون تمييزها وملاءمتها differentiation and relevance في حالة انحدار ستبدأ في فقدانها المكانة/السمعة esteem وأن تكون مألوفة familiarity.

يجب أن يكون معظم عمل المدراء المسئولين عن العلامة التجارية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية. غير أن عملهم يجب ألا يقف عند هذا الحد. إن مدير العلامة التجارية يحتاج إلى التأكد من أن تجربة العلامة التجارية brand experience تتسق مع الصورة الذهنية للعلامة. كثير من الأخطاء يمكن أن تحدث. مثال لذلك أن نوعاً جيداً من الحساء المعلبة canned soup والتي تم وصفها على صفحة إعلان ملونة كاملة، ربما توجد متسخة ومغبرة في أسفل الرف في أحد المحلات التجارية. كما أن إعلاناً يتحدث عن سلسلة من الفنادق الفخمة يمكن أن يكذبه سلوك بواب فظ. أيضاً يمكن أن تفسد الصورة الذهنية لمصنع معدات كهربائية صغير عندما يصل إلى العميل أحد هذه الأجهزة معطوباً نتيجة التعبئة الرديئة بواسطة عامل الشحن.

إذاً يتطلب بناء وتصميم العلامة التجارية شيئاً أكثر في بناء الصورة الذهنية للعلامة. إنه يتطلب حسن إدارة كل تعامل مع العلامة بواسطة العميل. وطالما أن كل موظفي الشركة وموزعيها ووكلائها يمكن أن يؤثروا على تجربة العلامة التجارية، يبقى التحدي الذي يواجه العلامة التجارية هو حسن إدارة كل التعامل مع كل العلامات التجارية. ولقد عبر عن ذلك بطريقة جيدة جان كارلتزون Jan Carlzon الرئيس التنفيذي السابق للخطوط الجوية الاسكندنافية SAS في كتابه "لحظات من الحقيقة" Moments of

Truth. عندما كان جان مديراً للخطوط الجوية الاسكندنافية رأى أن التحدي الذي يواجهه يتمثل في التأكد من أن الخمسة مليون من ركاب الشركة كل عام والذين يقابلون خمسة من موظفي الشركة في المتوسط -أي ٢٥٠٠٠٠٠٠ تعامل مع الشركة (العلامة التجارية)- يجب أن يجدوا في كل مناسبة للتعامل لحظة من الحقيقة. يجب على كل موظف أن يعكس الانطباع الصحيح لكل راكب يلتقي به.

أسئلة للتفكير

فيما يلي فرصة لتقييم عرضك للقيمة value proposition وقوة العلامة التجارية. أجب على الأسئلة التالية الخاصة بإحدى وحدات شركتك أو خطوط الإنتاج فيها.

١. قيم شركتك بالنسبة لكل من عناصر الانضباط الثلاثة بإعطائها من درجة صفر إلى ١٠٠. هل أنت فوق درجة ٨٠ في واحدة على الأقل من عناصر الانضباط؟ هل أنت، على الأقل، تحصل على الدرجة ٥٠ في العنصرين الباقيين؟ إذا كنت كذلك، فأنت في موقع ممتاز للنجاح. وإلا يجب عليك أن تبدأ في التغيير منذ الآن.

٢. ما هو بالتحديد موقعك من حيث تثبيت الصورة الذهنية للمنتج بالنسبة للعملاء positioning.

٣. ما هو المتضمن في عرضك الكلي؟

٤. ما هي التكاليف المحددة التي يهتم بها المشترون منك أو التي يتعرضون لها عندما يفكرون في شراء منتجك؟

٥. بناء على إجابتك على السؤالين رقم ٣ و ٤، حدد عرض القيمة الكلية بالنسبة لك total value proposition.

٦. مستعملاً الشكل رقم ٤-٢ سجل المواصفات attributes ودرجات الأهمية important weights، والمنافسين وموقفهم كما يراهم المشتري العادي أو مشترٍ بعينه.

٧. اكتب كلمة تعبر عن الملكية بالنسبة لعلامتك التجارية. سجل كلمات أخرى تدل على ارتباطات أخرى. أي هذه الارتباطات محبب وأيها غير محبب؟ ما هو القدر الذي يستعمل به العملاء هذه الارتباطات؟ ما هي الارتباطات المقتصرة على علامتك التجارية؟ ما هي الخطوات العملية التي توحي بها إجابتك على تلك الأسئلة؟

٨. هل لديك شعار؟ هل هو فعال؟ ما هو الشعار الأفضل؟

٩. ما هي الرموز التي تدعم علامتك التجارية؟ ما هي التحسينات التي يمكن أن تعمل؟

١٠. ما هي القصص التي يعرفها أو يحكيها الناس عن شركتك؟ هل تستحق قصص معينة إلى تداولها بطريقة أكثر؟

الجزء الثاني

التسويق التكتيكي
Tactical Marketing

٥

تنمية واستعمال ذكاء السوق

"قلما يضيع الوقت في الاستكشاف هدرا" *صن تسو، القرن الرابع ق.م.*

"إنه خطأ فادح أن تنظّر قبل أن تكون لديك معلومات"
السير آرثر كانون دويل

صار التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى. يمكن للمنافسين أن يقلدوا معدات بعضهم البعض، ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات الشركة ورأسمالها الفكري. يمكن أن يمثل محتوى معلومات الشركة ميزتها التنافسية الرئيسية.

لقد أدركت العديد من الشركات مؤخراً هذه الحقيقة بأن عينت موظفين رؤساء للمعرفة والتعلم ورأس المال الفكري. وتحفظ كل شركة معلومات أكثر من أن يدركها أي مدير. هذه المعرفة موزعة على قاعدة بيانات لا تحصى وخطط وسجلات وفي رؤوس العديد من المديرين العاملين لفترات طويلة. ويجب على الشركة أن تزرع النظام في منجم المعرفة الذهبي لديها حتى يستطيع مديروها الحصول بسهولة على الإجابات على الأسئلة واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة.

ويجب على الشركات أيضاً تطوير إجراءات روتينية فعالة لإيجاد معلومات جديدة. إن المعلومات تكلف مالاً للحصول عليها وحفظها وتوزيعها. لقد طورت بحوث التسويق وسائل رقابة للحصول على معلومات جديدة، وكذلك لإدارة المعلومات الموجودة. وسنناقش هنا ثلاثة أسئلة:

- ما هي أنواع المعلومات التي تحتاجها الشركات لتحسين القرارات التسويقية؟
- ما هي الطرق الرئيسية التي يمكن بموجبها جمع المعلومات المناسبة؟

- ما هي أنجع السبل لإدارة معلومات الشركة حتى تتوفر معلومات عالية الجودة بسهولة وسرعة لمتخذي القرارات بالشركة؟

أنواع المعلومات المفيدة

يمكن أن ترتكب الشركات خطأين فيما يختص بالمعلومات. يمكنها جمع معلومات أكثر من اللازم أو أقل من اللازم. والحل هو تطوير نموذج لتلك العوامل في بيئة الشركة العامة أو الواسعة macro وبيئة المهام التي تدفع بشكل رئيسي مبيعاتها وتكاليفها وأرباحها. يمكن أن يسأل مديرون مختلفون في الشركة عن أنواع القرارات التي يتخذونها عادةً وعما يحتاجون معرفته لاتخاذ قرارات تعتمد على المعلومات أكثر. ويجب أن يكون تصنيف المعلومات الناتجة مقارنة بين ما يحتاج المديرون لمعرفته وبين ما هو ذو جدوى من الناحية الاقتصادية. في الشكل ٥-١ كشف من الأسئلة تمثل مقطعاً عرضياً cross-section يمكن توجيهها لمديري التسويق من أجل تحديد أي نوع من المعلومات يجب على الشركة جمعه.

شكل ٥-١

الأسئلة التي ترشد إلى احتياجات المدير لجمع المعلومات

١. ما هي أنواع المعلومات التي تحصل عليها بصفة منتظمة؟

٢. ما هي أنواع الدراسات الخاصة التي تطلبها بين فترة وأخرى؟

٣. ما هي أنواع المعلومات التي ترغب في الحصول عليها ولا تجدها الآن؟

٤. ما هي أنواع المعلومات التي تريدها يومياً؟ أسبوعياً؟ شهرياً؟ سنوياً؟

٥. ما هي أنواع المجلات والتقارير التجارية التي تريد إرسالها إليك بطريقة منتظمة؟

٦. ما هي أنواع الموضوعات المحددة التي تحب إبلاغك عنها؟

٧. ما هي برامج تحليل البيانات التي تريد أن تستعملها؟

٨. ما هي التحسينات الأربعة الأكثر مساعدة لك في نظام معلومات التسويق في الشركة؟

إن البحث في احتياجات المديرين من المعلومات سيوضح نوع المعلومات ذات الأثر الأكثر على اتخاذ القرارات. كما يستعرض الشكل ٥-٢ ثلاثة أنواع رئيسية من المعلومات التي تتطلبها معظم الشركات. وهنا سنعلق على الدور الذي يلعبه كل نوع من المعلومات.

شكل ٥-٢

أنواع المعلومات المطلوبة

البيئة الواسعة Macro-Environment

الاتجاهات العامة الديموغرافية Demographic trends

الاتجاهات العامة الاقتصادية Economic trends

الاتجاهات العامة في أسلوب الحياة Lifestyle trends

الاتجاهات العامة في التقنية Technological trends

الاتجاهات العامة السياسية Political/regulatory trends

بيئة المهام Task-Environment

المعلومات الخاصة بالعميل Consumer information

المعلومات الخاصة بالمتعاونين Collaborator information

المعلومات الخاصة بالمنافسين Competitor information

بيئة الشركة Company-Environment

مبيعات الشركة وحصص السوق company sales and market shares

طلبات الشركة والطلبات الراجعة Company orders and back orders

تكاليف الشركة company costs

ربحية العميل حسب العميل والمنتج والشريحة وقناة التوزيع وحجم الطلب والجغرافيا Customer profitability by customer, product, segment, channel, order, size, and geography.

معلومات أخرى Other information

البيئة الواسعة macro-environment

تبرز فرص لا تحصى في السوق من البيئة الواسعة المتغيرة أبداً. ويجب أن تكون الشركة ماهرة في التقاط الاتجاهات العامة trend-spotting. قبل وقت قريب لاحظ أحد المستثمرين اتجاهاً عاماً قوياً بين الموظفين العاملين نحو ارتداء ملابس غير رسمية casual، فأوقف الاستثمار في الشركات التي تنتج ملابس رسمية. وعندما لاحظ أن العديد من العمليات المصرفية تتم خلال أجهزة الكمبيوتر أوقف الاستثمار في البنوك التي لها فروع كثيرة وعقارات ضخمة. ولقد دفعه كل اتجاه عام جديد trend إلى الاستثمار في مجموعة من الشركات والتخلي عن الاستثمار في مجموعة أخرى.

وبينما يستطيع المستثمر تحريك ماله داخل وخارج سوق الأسهم، يجب على الشركة أن تأخذ منظوراً أبعد في شأن أي من الأعمال وتدخل فيها وتستثمر وأي منها لا تستثمر فيه أو تعرض عنه. غير أن كلا المستثمرين والشركات لابد أن ينتبها باستمرار إلى ما يحدث في كل من العناصر الرئيسية الخمسة في البيئة الواسعة.

الاتجاهات العامة الديموغرافية Demographic Trends. إن واحدة من أجمل الأشياء عن الاتجاهات العامة الديموغرافية هي أنها يمكن التنبؤ بها. ووفق المعطيات الخاصة بأي توزيع للسكان حسب الأعمار والتقديرات الثابتة بدرجة معقولة للمواليد ونسب الزواج والوفيات، يمكن للإنسان بدرجة معقولة أن يتصور تركيبة أعمار السكان لعدة سنوات قادمة. وإذا كانت مجموعة معينة من الأعمار ينمو حجمها بصورة سريعة -كما هو الحال بالنسبة للمسنين اليوم- يمكن أن تتحول الأعمال التجارية إلى منتجات وخدمات يمكن استهلاكها بدرجة عالية بواسطة المسنين مثل خدمات العناية بالصحة وأنشطة الترفيه.

نوع مفيد آخر من البيانات الديموغرافية هو بيانات الهجرة. بعض الأماكن تفقد سكانها وبعضها يجذب السكان. وطالما أن استهلاك الكثير من السلع مرتبط بشكل ملازم بحجم السكان وعمرهم وتعليمهم وتكوينهم العرقي وسلالتهم وخصائصهم الدينية، فإن هذه البيانات تعتبر حرجة. نورد فيما يلي مثالين لذلك:

تحتاج المطاعم إلى مراقبة تفضيل عملائهم المتغير لوجباتهم. في السبعينيات كان العملاء صغار السن من الشباب يأكلون كميات كبيرة من اللحم، في الثمانينيات أظهروا رغبة أكثر في وجبات الدجاج والسمك؛ في مطلع التسعينيات نمت رغبتهم نحو الوجبات الصحية ذات السعرات الحرارية الضئيلة وخفض الكوليسترول والوجبات النباتية من الخضار، وبحلول منتصف التسعينيات بدأ جيل الثلاثينيات Generation Xers يفضلون طعام الأصابع finger food مثل البطاطا وحلقات البصل المقلية، وأبدوا رغبة أقل من جيل الانفجار السكاني (الذين ولدوا بين عام ١٩٤٦م وعام ١٩٦٤م) في الوجبات الصحية. ومن الواضح أن سلسلة المطاعم يجب أن تراقب هذا التغيير في تفضيل الوجبات. بل إن ماكدونالدز لا تستطيع أن تعتمد على الهامبورجر كعرض وحيد، لذلك أضافت إليه وجبات الدجاج، كما حاولت البيتزا ومجموعة السلطة والخضر.

يجب على الشركات أن تتعقب التكوين العرقي المتغير بين سكان الولايات المتحدة الأمريكية. إن الأمريكان البيض (غير الإسبانيين non-hispanic)

سيصبحون أقلية بحلول عام ٢٠٥٠م. أما السكان الأمريكيون الأفريقيون فمن المتوقع أن يتضاعفوا من ٣٢ مليوناً عام ١٩٩٢ إلى ٦٢ مليوناً عام ٢٠٥٠م. وفي نفس المدة فإنه من المتوقع أن ينمو السكان من أصل إسباني ٣,٥ مرة من ٢٤ مليوناً إلى ٨٨ مليوناً، بينما من المتوقع أن ينمو السكان الأسيويون والباسفيكوين ثلاثة أضعاف من ١٣ مليوناً إلى ٤١ مليوناً. العديد من الشركات تستثمر في هذه الاتجاهات العامة المتوقعة. فقد عين Banc One of Columbus بولاية أوهايو مديراً عاماً للتسويق للمنحدرين من أصل إسباني، وتنحصر مهمته في دراسة السوق اللاتيني النامي. ولقد طبع بانك ون Banc One حديثاً شيكات تحمل صورة المغني اللاتيني المشهور سيلينا الذي مات مذبوحاً. وتركز شركة جويا Guya وهي شركة أغذية جديدة في نيوجيرسي بصفة تكاد تكون مطلقة على السوق اللاتيني، وتبيع ما يزيد عن سبعمائة صنف مضمونة الطعم المكسيكي تشمل المقبلات والوجبات الرئيسية إلى محلات تجارية يملكها أسبان. كما عينت شركة آفون Avon أكبر شركة للبيع المباشر في العالم آلافاً من الأمريكان الأفارقة كمستشاري مبيعات يقومون ببيع منتجاتها إلى الأفارقة الأمريكان الآخرين. ولقد منحت مجلة بلاك إنتربرايز Black Enterprise شركة آفون قلادة الشرف على أنها واحدة من "أفضل ٢٥ مكاناً للسود ليعملوا فيه".

ينطبق كل ما قلناه عن أهمية دراسة خصائص السكان في كل بلد، وليس في الولايات المتحدة الأمريكية فقط. وبما أن الشركات تتوسع عالمياً، فسينجذبون إلى بلدان عدد سكانها كبير وبها حكومات مستقرة وقوة شرائية جيدة. يجب أن تكون التركيبات الديموغرافية نقطة الانطلاق في تقييمها لكل بلد على حدة.

الاتجاهات العامة الاقتصادية Economic Trends. إن السكان وحدهم لا يكونون سوقاً. يجب أن يكون السكان مستعدين أيضاً وراغبين وقادرين على الشراء. إن القوة الشرائية تكاد تكون موزعة بالتساوي بين المستهلكين وبين مصانع العملاء.

في حالة المستهلكين، تميز الشركات بين الطبقات ذات الدخل العالي والمتوسط والمتدني. بعض الشركات -مثل كوكاكولا وهيرتز- تخدم كل الطبقات، ومنتجاتها منخفضة التكلفة وتجد إقبالاً واسعاً. على أي حال، فإن أغلب شركات المستهلكين تصمم منتجاتها وخدماتها لطبقة واحدة أو تصمم بعض الأشياء لكل مجموعة. شركة فيراري للسيارات تصمم سياراتها للطبقة الأكثر ثراء وهيونداي تصمم سياراتها لذوي الدخل الأقل. أما شركة جنرال موتورز فتصمم سياراتها لتلبية احتياجات الناس بمختلف القدرة المالية والغرض والشخصيات.

عندما تكون الطبقة الوسطى كبيرة في بلد ما، تصمم العديد من الشركات منتجاتها لتلك الطبقة. خلال السنين الماضية نما توزيع الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية بطريقة غير متساوية حيث زادت نسبة الناس الفقراء والأغنياء. ولقد دفع ذلك أصحاب المصانع وتجار التجزئة إلى التركيز على Tiffany strategy أو Wal-Mart strategy أو كليهما في بعض الحالات. ولقد وجدت تلك الشركات التركيز على الطبقة الوسطى ليس جذاباً عندما يكون النمو على النقيضين.

تراقب الشركات بطريقة مستمرة الاقتصاد وتنتبه بشدة للتنبؤات الاقتصادية. فإذا كانت الأخبار سيئة، فستقوم الشركات والمستهلكون بتخفيض نفقاتهم ويكون هذا بمثابة النبوءة المحققة ذاتياً self-fulfilling prophecy لجعل موقف السوق سيئاً. وبالعكس، إذا كانت الشركات والمستهلكون متفائلين، فإنهم ينفقون بحرية أكثر، وهذا ما يدفع إلى أخبار أكثر تفاؤلاً.

وتراقب الشركات بانتظام مؤشرات محددة عن صحة الاقتصاد مثل مستويات التوظيف والإنتاج الصناعي وموقف الإسكان. ويبنون خطط أعمالهم للعام التالي على التوقعات الحالية بشأن الاقتصاد.

أساليب الحياة Lifestyle. يستطيع الناس الذين ينتمون إلى نفس شريحة الدخل أن يتبعوا أساليب حياة مختلفة. ربما يتبع فرد ثري أسلوب حياة مثل الطائرة النفاثة حيث يقتني سيارة فيراري وساعة رولكس ويرتدي بدلة من إنتاج فالنتينو ويسافر كثيراً. شخص آخر بنفس القدر من الثراء ربما يتبع أسلوباً محافظاً في الحياة حيث يعمل بجد ويوفر الكثير من المال ويكون حذراً في الإنفاق.

تظهر أساليب الحياة المختلفة في نشاطات ورغبات وآراء الناس. وقد تطلق الأسماء على أساليب حياة بعينها مثل الهيبيز Hippies واليبيز Yuppies والتقليديين Traditionalists. ولقد نبع تصنيف رسمي لأساليب الحياة من التحليل الديموغرافي. ولقد طورت Claritas Inc. اللفظة الأوائلية المركبة بريزم PRIZM (وتعني Potential Rating Index by Zip Markets). الذي يصنف أكثر من نصف مليون من الأحياء السكنية في أمريكا إلى ٦٢ مجموعة من أساليب الحياة يطلق عليها اسم تجمعات بريزم PRIZM clusters. تأخذ التجمعات في الاعتبار تسعة وثلاثين عنصراً مقسمة إلى خمس مجموعات رئيسية: (١) التعليم والبحبوحة، (٢) دورة الحياة العائلية، (٣) التحضر، (٤) العنصرية والعرقية و (٥) التحرك. وتحمل التجمعات عناوين وصفية مثل Blue Blood Estates و Winner's Circle و Hometown Retired و and Shotguns

Pickups و Back Country Folks. وفيما يلي ثلاثة تجمعات بريزمية PRIZM clusters:

الأحلام الأمريكية American Dreams: تمثل هذه الشريحة الموزايكو mosaic الناهض والعرقي والمتطلع في المدن الكبيرة. الناس داخل هذه الشريحة من المحتمل أن يشتروا سيارات مستوردة ومجلة Elle وطعام الحبوب Mueslix cereal وقضاء عطلة نهاية الأسبوع في لعب كرة المضرب ويلبسون الجينز المفصل خصيصاً حسب الطلب. ويكون متوسط الدخل السنوي ٤٦٠٠٠ دولار.

القرويون الصناعيون Rural Industrial: تضم هذه المجموعة عائلات صغيرة في المكاتب والمصانع الريفية. ويتمثل أسلوب حياتهم في الحاملات Trucks وشراء مجلة True Story و Shake 'n Bake ورحلات صيد الأسماك. متوسط الدخل هو ٢٢٩٠٠ دولار.

الكشمير والنادي القروي Cashmere and Country Club: هذه المجموعة من كبار السن يستمتعون بالحياة في ضواحي المدينة. من المحتمل أن يشتروا سيارات مرسيدس، ويقرءون مجلة جلف دايجست Gulf Digest، وبدائل الملح salt substitutes، وزيارات لأوروبا وأجهزة تليفزيونية عالية. متوسط الدخل في هذه المجموعة يبلغ ٦٨ ألف دولار.

يستعمل المسوقون PRIZM للإجابة على أسئلة مثل: ما هي التجمعات (الأحياء والرمز البريدي) التي تشمل أفضل عملائنا المحتملين؟ أي المواقع تزودنا بأفضل فرصنا الجغرافية؟ ما هي وسائل الترويج والجذب التي تصل عملاءنا المحتملين بطريقة أفضل؟ أما المسوقون مثل شبيجل Spiegel فسيتعلمون المعلومات الخاصة بالتجمعات الجغرافية geoclustering ليقرروا إلى أين يرسلون كتالوجاتهم. إن شركة هيلين كيرتس Helene Curtis تستعمل PRIZN في تسويقها لمنتجها من الشامبو ماركة سوف Sauve لتحديد الأحياء ذات التركيز العالي من النساء الشابات العاملات، لأن مثل هؤلاء النساء يستجبن على أفضل وجه للرسائل الإعلانية التي تقول إن شامبو "سوف" ليس غالياً رغم أنه يجعل شعرهن يبدو كما لو أنه صرفت عليه الملايين look like a million. أما سلسلة بارنز و نوبل Barnes & Noble للمكتبات فهي تقيم مكتباتها عند تمركز تجمعات الناس الذين لديهم المال والعقل money and brain people وذلك لأنهم يشترون أعداداً كبيرة من الكتب.

يحاول المسوقون معرفة التغيرات في أسلوب الحياة. ويقوم مصنع يانكيلوفيتش Yankelovich الخاص ببحث السوق بعملية مسح لاتجاهات الناس وسلوكياتهم فيما يختص بالصحة والتمارين، وعادات الأكل وما يفضلونه، والتزامهم الديني وهكذا. وربما يوضح تقرير الرقابة لهذه الشركة -على سبيل المثال- أن الناس عادوا مرة أخرى لأكل اللحوم بدرجة أكثر. وقد يكون فحوى التقرير أخباراً سارة للبعض وسيئة للبعض الآخر.

ومن كاتبي التقارير المستقبلية المؤثرة نذكر Faith Popcorn الذي كتب تقرير Popcorn Report وبعده تقرير Clicking. يوضح الشكل ٥-٣ عشرة اتجاهات للناس حددها Popcorn.

شكل ٥-٣

الاتجاهات العامة العشرة لأساليب الحياة عند فيث بوبكورن
Faith Popcorn's Ten Lifestyle Trends

١. الصرف المرتد Cashing out: تعني عملية الصرف المرتد النزوة التي تدفع الشخص لتغيير حياته إلى إيقاع أبطأ ولكنه أكثر فائدة له. ويمثلها الأشخاص الذين يتدرجون في الوظيفة career persons ثم يتركون وظائفهم في المدينة فجأة ثم يذهبون إلى فيرمونت ومونتانا ليديروا صحيفة صغيرة أو فندقاً يقدم السرير والإفطار أو يلتحقون بفرقة موسيقية. إنهم يشعرون بأن توتر المكتب لا يستحق البقاء فيه. هناك حنين إلى الرجوع إلى قمم المدن الصغيرة حيث الهواء النقي والمدارس الآمنة والجيران الذين يتحدثون بما في قلوبهم.

٢. التخفي الواقي Cocooning: تعني عملية التخفي الواقي النزوة التي تدفع الإنسان إلى البقاء في الداخل عندما تكون الأمور في الخارج صعبة ومخيفة، مثل الطائر الذي يتخفى داخل عشه أثناء المطر. أعداد متزايدة من الناس بدأت تحول مساكنها في البيوت إلى مساكن أشبه بالعش. لقد أصبحوا "بطاطا الكنبات Couch Potatoes" ملتصقين بالتليفزيون ويشاهدون الأفلام ويطلبون السلع عبر الكتالوج ويعيدون تزيين منازلهم ويستعملون جهاز تسجيل المحادثات الهاتفية لإبعاد العالم الخارجي عنهم. وكرد فعل للجريمة المتزايدة والمشاكل الاجتماعية الأخرى يقوم الناس المتسلحون بتخفيهم Cocooning بحفر خنادق لهم والتخفي داخلها. الفكرة الرئيسية وراء ذلك هي الحفاظ على النفس. وهناك أيضاً ظاهرة التخفي المتحرك Wandering Cocoons وهم الناس الذين يأكلون ويتحدثون عبر الهاتف وهم داخل سياراتهم. إن التخفي الاجتماعي يصف تكوين مجموعة صغيرة من الأصدقاء يجتمعون باستمرار للحديث و"النميمة".

٣. التشبب Down-again: يعني التشبب الميول إلى الشعور بأنك أصغر من عمرك. يصرف الناس الكبار أكثر في الملابس الشبابية والعمليات الجراحية البلاستيكية للوجه. كما أنهم يقومون بأفعال صبيانية ويرغبون في التصرف بطرق لا تلائم في العادة الناس في نفس مجموعة أعمارهم. إنهم يشترون لعب الكبار ويذهبون إلى معسكرات الكبار ويلتحقون بإجازات تحفها المخاطر.

٤. التفرد Egonomics: ويعني رغبة الناس في تطوير هالة من الفردية للدرجة التي تجعلهم يبدون ويعاملون بطريقة مختلفة عن أي شخص آخر. إنها ليست الهوس بالذات egomania ولكنها بكل بساطة تعني الرغبة في تفرد الذات عن طريق ممتلكاته وخبراته. يشترك هؤلاء الناس في مجلات تهتم برغبات ضيقة وينضمون إلى مجموعات صغيرة لها رسالة محدودة ويشترون ملابس تصمم خصيصاً لهم حسب الطلب وكذلك السيارات وأدوات التجميل. يزود الناس المتفردون المسوقين والمنتجين بفرصة تنافسية للنجاح عن طريق عرض سلع وخدمات وتجارب تقدم خصيصاً للمتفردين حسب طلبهم.

٥. المغامرة الخيالية Fantasy adventure: تلبي المغامرة الخيالية احتياجات الناس المتزايدة للهروب العاطفي من أجل تغيير روتين حياتهم اليومي. ويعبر الناس عن هذه الاحتياجات عن طريق الإجازات وتناول الأطعمة الفاخرة والذهاب إلى مدينة ديزني وحدائق الأحلام ويزينون بيوتهم بما يشبه سانتا في Santa Fe look وهكذا. بالنسبة للمسوقين والمنتجين تمثل الرغبة في المغامرة فرصة لابتداع منتجات وخدمات خيالية جديدة أو إضافة لمسات خيالية لمنتجاتهم وخدماتهم الحالية.

٦. الـ ٩٩ حياة 99 Lives: تعني الـ ٩٩ حياة الحالة اليائسة للناس الذين يجب عليهم لعب العديد من الأدوار وتحمل العديد من المسئوليات. فكر في سوبر موم SuperMom والتي لها وظيفة مستقبلية منتظمة ويجب عليها إدارة المنزل والأطفال وتقوم بالتبضع وشراء الأغراض... إلخ. يشعر هؤلاء الناس بأنهم يفتقدون الوقت ويحاولون توفير بعضه عن طريق استعمال جهاز الفاكس وهواتف السيارات وتناول الوجبات السريعة وهكذا. يمكن للمسوقين تلبية هذه الحاجة عن طريق إنشاء عقارات للتسويق المتجمع cluster marketing enterprises حيث يجد الإنسان في وقفة واحدة كل الخدمات التي يريدها مثل مغسلة مدينة الفيديو Video Town Launderette التي تضم ماكينات الغسيل وغرفة للتعرض إلى أشعة الشمس tanning room وعجلة للرياضة وماكينات نسخ وأجهزة فاكس وستة آلاف شريط فيديو للإيجار.

٧. أنقذوا مجتمعنا S.O.S (Save Our Society): يمثل اتجاه "أنقذوا مجتمعنا" عدداً متزايداً من الناس لجعل المجتمع أكثر مسئولية تجاه العناصر الثلاثة التي

تبدأ بحرف E وهي البيئة Environment والتعليم Education والأخلاقيات Ethics. هؤلاء الأفراد ينضمون إلى مجموعات تهدف إلى تطوير مسئولية اجتماعية أكبر من ناحية الشركات والمواطنين الآخرين. ويحث المسوقون شركاتهم لممارسة تسويق أكثر مسئولية اجتماعياً وفق سياسات شركات البودي شوب Body Shop وشركة بن و جيري Ben & Jerry و ليفي ستراوس Levi Strauss وشركات أخرى معينة من الناحية الاجتماعية.

٨. التساهلات الصغيرة Small indulgences: يحتاج المستهلكون المتوترون بعض التثبيت العاطفي من وقت لآخر. قد لا يستطيعون شراء سيارة بي إم دبليو ولكن يمكنهم أن يشتروا دراجة بخارية (موتوسيكل) ماركة بي إم دبليو. ويمكنهم أن يتناولوا وجبات صحية خلال الأسبوع ثم يكرمون أنفسهم بقدح pint من الآيس كريم الفخم ماركة هاجن داتزز Häagen-Dazs في عطلة نهاية الأسبوع. إنهم لا يأخذون عطلة لمدة أسبوعين إلى أوروبا ولكنهم عوضاً عن ذلك يقومون برحلة بحرية في البحر الكاريبي لمدة ثلاثة أيام. يجب أن يكون المسوقون ملمين بالحرمان الذي يشعر به العديد من المستهلكين وبالفرصة التي يعرضون فيها لهم بعض التسهيلات ليخففوا عنهم عاطفياً.

٩. البقاء حياً Staying alive: يختص البقاء حياً بالدافع الذي يدفع الناس ليعيشوا مدة أطول وحياة أفضل. الآن يعرف الناس أن أسلوب حياتهم يمكن أن يقتلهم؛ يتناولون الطعام الخاطئ ويدخنون ويتنفسون هواءً فاسداً. إن الناس مستعدون لتحمل مسئولية صحتهم بأنفسهم ويختارون أطعمة أفضل ويقومون بتمارين بانتظام ويرتاحون أكثر. ويستطيع المسوقون تلبية هذه الاحتياجات بتصميم خدمات ومنتجات أكثر صحة للمستهلكين.

١٠. المستهلك اليقظ The vigilante consumer: المستهلكون اليقظون هم أولئك المستهلكون الذين ما عادوا يتسامحون عن المنتجات الرديئة والخدمات غير الملائمة. إنهم يريدون الشركات أن تكون أكثر إنسانية؛ ويريدون شركات السيارات أن يسترجعوا السيارات المسترجعة lemons ويردوا لهم أموالهم بالكامل. إنهم يشتركون في "أخبار المقاطعة القومية National Boycott News" و"تقارير المستهلك Consumer Report" ويتفحصون كشوفات الشركات السيئة والشركات الجيدة. يجب على المسوقين أن يكونوا ضمير شركاتهم في وضع مستويات عالية للمنتجات والخدمات التي يقدمونها.

المصدر: هذا الملخص مستخلص من عدة صفحات من Faith Popcorn's The Popcorn Report (New York: Harper Business, 1992).

التقنية. تواجه كل الشركات اهتراءً في التقنية، إن لم نقل قدم في الطراز. لقد تم استبدال المعداد القديم abacus بآلة الجمع والتي تم استبدالها بالآلة الحاسبة والتي حل محلها الكمبيوتر. كما حلت آلة التسجيل ذات الثلاث وثلاثين لفة في الدقيقة محل الآلة ذات الثماني وسبعين لفة والتي حل محلها المسجل الصوتي وأخيراً حل محلها القرص المدمج. أيضاً تم استبدال إجراء عملية الفتاق عن طريق المشرط بإجراء العملية بالليزر laparoscopy.

إن لمثل هذه التغييرات أثراً بليغاً على رائدي السوق الذين استثمروا بثقل في التقنية الموجودة الآن. كما أن التقنية الموجودة الآن تواجه تحدياً من المصانع الجديدة التي ترى في الاختراعات الجديدة أملهم الرئيسي لكسب موطئ قدم في السوق. ومن حيث المبدأ، فإن القائد في السوق يجب عليه أن يخترع أو حتى يمارس عملية الـ Self-Cannibalization (تفكيك الآلات والأجهزة ليتخذ من أجزائها قطع غيار لأجهزة وآلات أخرى). إن الطريقة لهزيمة منافسك هي أن تهاجم نفسك أولاً. ربما يكون أفضل مثال للذي يمارس عملية التفكيك الذاتي هي الشركات اليابانية مثل سوني وكاسيو وكانون. فشركة كاسيو -على سبيل المثال- أنتجت الساعة الرقمية التي تضمنت آلة حاسبة صغيرة؛ ثم أنتجت فيما بعد صيغة أخرى لها مقدرة تخزين خمسين رقماً هاتفياً. وفي صيغة أخرى أضافت التوقيت العالمي. ويجد المنافسون أنه من الصعوبة اللحاق بالخطوات السريعة التي تتخذها شركة كاسيو في عملية التفكيك الذاتي self-cannibalization.

وتمارس شركة سوني عملية self-cannibalization عن طريق ترك القديم. وكان رئيس مجلس إدارتها السابق أكيو موريتا يكون ثلاث فرق عمل بعد تدشينه لمنتج جديد مثل المسجل المتنقل Walkman. مهمة الفريق الأول هي عمل تحسينات قصيرة المدى لصنع المسجل القادم. ومهمة الفريق الثاني هي تصميم تحسينات على المدى المتوسط للجهاز. أما مهمة الفريق الثالث فهي محاولة صرف النظر عن الجهاز وجعله طرازاً قديماً.

تحتاج الشركات إلى تخيل الطرق المحتملة للتطور التقني. وعند إدراكها لطرق بديلة يجب على الشركات أن تراهن على أي من التقنية ستربح. لن يكون بحث السوق في الغالب ذا فائدة كبيرة.

هذا يعني أن الشركات تجابه المخاطر عندما تخترع وأيضاً عندما لا تخترع. إن الريادة في المنتج يتم كسبها بواسطة شركات قليلة تعلمت كيف تخترع بنجاح واستمرار مثل شركات 3M و ميرك Merck و سوني و جيليت. هذه الشركات أحدثت ثورة في

عملية الاختراع عن طريق نظام Go-No-Go الذي يدعم الرابحين المرتقبين بينما يقضون على حياة الخاسرين المرتقبين.

تحاول شركات أخرى جاهدة أن تعلب دور التابع السريع Fast Follower. إنها تراقب منتجات وخدمات المنافسين وتقلد ذلك بسرعة بقدر كبير من المخاطرة والمنصرفات. إن أهم المخاطر بالنسبة لهم هي أن يأتوا دائماً في المرتبة الثانية ولا يستطيعون أبداً الحصول على الحصة الأكبر في السوق. إن الرائد في السوق يربح نموذجياً ويحافظ على قيادة السوق، بالرغم من أن هذه القاعدة لا تخلو من عدة استثناءات. أقام ستيفن شنارز Stephen Schnaars ثمانية وعشرين مصنعاً حيث تفوق المقلدون على المخترعين. والنقطة الأساسية هي أن التابعين السريعين ربما يربحون، ولكن التابعين البطيئين قلما يربحون.

السياسة/واللوائح Politics/Regulations. تحتاج الشركات أيضاً أن تراقب التطورات في السياسة والتشريعات واللوائح التي يمكن أن تساعد أعمالهم أو تضرها. يمكن أن تتأثر شركة صيدلة بسناتور قوي يقترح تشريعاً جديداً للرقابة أو بواسطة رئيس جديد لإدارة الأغذية والأدوية يحبذ تشديداً أقوى للضوابط عن سابقه. يمكن أن تغير التطورات السياسية خطوط الشركات بين يوم وليلة. معظم الشركات تراقب عن كثب التطورات السياسية والرقابية والتنفيذية. كما أن العديد من الشركات تحاول أن تؤثر في العملية السياسية. فهي تقدم تبرعات للأحزاب السياسية والمشرعين كما يدعمون أعضاء اللوبي. كما يعرضون إعلانات ويكتبون مقالات عن مواصفات شركاتهم ومنتجاتهم تدعم موقفهم.

بيئة المهمة The Task Enviroment

تحتاج الشركات إلى معلومات متواصلة بخصوص الأشخاص الرئيسيين الذين يتعاملون معهم في السوق. وينقسم المثلون الرئيسيون إلى ثلاثة أقسام عريضة تبدأ كلها بحرف C: المستهلكون Consumers والمتعاونون Collaborators والمنافسون Competitors.

المستهلكون Consumers

المستهلكون هم أشخاص أو منشآت تشتري منتجات للاستعمال أو لدمجها في منتجات أخرى. إنهم لا يتحصلون على المنتجات بغرض إعادة بيعها. إن خدمة وإرضاء المستهلكين، بالطبع، هما سبب وجود استراتيجية التسويق. ولكي تعمل بطريقة جيدة، يتطلب ذلك معرفة أشياء كثيرة عن المستهلكين المستهدفين. إن أهم الأسئلة ملخصة في الإطار السباعي التالي ويبدأ كل منها بحرف O:

من هم المستهلكون؟	الساكنون Occupants
ماذا يحتاجون ويريدون؟	الأشياء Objects
ما هي الأهداف التي يحاولون تحقيقها؟	الأهداف Objectives
من يشارك في قرار الشراء؟	المنشآت Organization
كيف يتخذ المشتركون قراراتهم الشرائية؟	العمليات Operations
متى يكون المستهلكون مستعدين للشراء؟	المناسبات Occasions
أين يفضل المستهلكون أن يشتروا؟	منافذ التوزيع Outlets

تعتمد الشركة على باحثيها في التسويق ورجال مبيعاتها ليزودوها بإجابات على هذه الأسئلة يعتمد عليها. إن الإجابات تقود إلى نموذج عن العناصر الرئيسية التي تدفع سلوك المستهلك. ثم يستعمل النموذج كأرضية لبناء استراتيجية السوق. بالطبع يتغير المستهلكون مع الزمن، لذلك يجب على الشركة أن تعيد تماسك النموذج من وقت لآخر.

المتعاونون Collaborators

تشمل مجموعة المتعاونين كل أولئك المثلين في بيئة الذين يساعدون الشركة في تنفيذ العمليات وتحقيق أهدافها مع العملاء. إنهم يشملون الوسطاء والموردين ووكلاء التسويق والوكالات اللوجستية (الخدمية).

الوسطاء Middlemen. الوسطاء هم الأشخاص والمنشآت الذين يقفون بين المنتجين والمستهلكين مثل الموزعين والبائعين والوكلاء والمضاربين. يشتري الموزعون والبائعون السلع ثم يعيدون بيعها. ويطلق عليهم اسم البائعون مرة أخرى resellers. يشتري الموزعون (الذين يسمون بائعي الجملة في كثير من ضروب التجارة) كميات كبيرة ثم يبيعونها مرة أخرى للوكلاء (الذين يسمون تجار التجزئة). وبالمقارنة لا يمتلك الوكلاء والمضاربون السلع ولكنهم يستلمون عمولة مقابل إيجادهم عملاء.

يستطيع المنتجون البيع مباشرة للمستهلكين أو البيع عن طريق وسطاء. ويتعامل المنتجون مع الوسطاء عندما يكون الوسطاء أكثر كفاية وخبرة في الوصول إلى العملاء المستهدفين. إن إبعاد الوسطاء لا يعني إبعاد عملية التوزيع. يجب على المنتج أن يقرر بشأن إمكانية الوسطاء بالقيام بالعمل بطريقة فعالة. أحياناً يفقد الوسطاء فعاليتهم النسبية وبالتالي يلجأ المنتج إلى التسويق المباشر. أما اليوم فإننا نشاهد تزايداً كبيراً في التسويق المباشر بالنسبة للخدمات المصرفية وخدمات شركات التأمين.

وعند اتخاذ القرار بالتعامل مع الوسطاء، يجب على المنتج أن ينظر إليهم كمستهلكين ومشاركين معاً. يحتاج المنتج إلى تفهم احتياجاتهم وأهدافهم وعملياتهم ويجب أن يعرض شروطاً تجارية ودعماً للبيع مرة ثانية حيث يكسب حماس وولاء الوسطاء. وطالما يتمتع البائعون مرة أخرى بدخل جيد وعلاقة طيبة مع المنتج، فإنهم سيستمرون في أخذ سلعة وترويجها. يصر بعض المنتجين على المضي نحو الخطوة التالية وهي معاملة هؤلاء البائعين كشركاء يسعون إلى إيجاد طرق لتطوير المنتج وعملية التوزيع الفعالة. تسمى شركة ميليكن وشركاه Milliken & Company على سبيل المثال، بائعيها "الشركاء من أجل الأرباح Partners for profits" وتبذل مجهوداً في إمدادهم بمختلف الأدوات التي تساعدهم في النجاح.

الموردون Suppliers. يركز المسوقون (المنتجون) اهتمامهم على جانب الطلب في أعمالهم وليس على جانب العرض. ولكن جانب العرض غالباً ما يحبط المسوقين. كيف يمكن لك أن تبيع سيارات ليست مصنوعة بطريقة جيدة. وكيف تبيع أثاث مكتب عندما يجب عليك أن تقول للعميل إنه لن يكون جاهزاً قبل ستة أشهر.

سيكون لجودة وتعاون الموردين للشركة أثر كبير على نجاح الشركة. إن الموردين الذين يشحنون سلعاً رديئة الجودة ويوصلونها متأخرة عن المواعيد ومن الصعب الوصول إليهم أو يكونون عرضة للاضطرابات، هم الهلاك لوجود الشركة. وبالرغم من ذلك تتعامل عدة شركات مع مثل هؤلاء الموردين لأنها تقبل أقل المناقصين وتفشل في تطوير علاقات دائمة ومرضية مع الموردين. مثل هؤلاء المنتجين "عقلاء بالنسبة للبنس ومغفلين بالنسبة للجنيه" Penny-wise and pound-foolish. إن الموردين "الرخيصين" cheep هم في الغالب أكثر تكلفة.

الموردون الجيدون غير متوفرين بكثرة وغالباً ما يكونون مرتبطين مع المنافسين أو تنقصهم القدرة على خدمة عميل جديد. يصف التعبير "التسويق العكسي" reverse marketing محاولات الشركة لإغراء الموردين غير الراغبين ليصبحوا موردي الشركة. وعليه ربما يحدد مصنع لمواد البناء مصنعاً سويدياً لإنتاج المضخات الهيدروليكية (تعمل بواسطة الماء) وربما يعرض عليه شروطاً جيدة ليجذب الشركة السويدية لتكون المورد له.

معظم المنتجين يميلون إلى العمل مع موردين قليلين ولكنهم جيدين. لقد خفضت شركات مثل فورد وموتورولا وألايد سيجنال Allied Signal عدد مورديها بين ٢٠٪ و ٨٠٪. تريد هذه الشركات من كل مورد تختاره أن يمدها بنظام ضخم متعدد الأجزاء. كما تريد من الموردين المختارين تحقيق جودة مستمرة وتحسينات في الأداء بينما تخفض

تكلفة المورد بنسبة معينة كل عام. وتعمل الشركات عن قرب مع مورديها خلال تطوير المنتج. مثال ذلك، تعتبر شركة كرايزلر المثل الأعلى في إقامة علاقات قوية مع الموردين ومعاملتهم كشركاء يسعون معاً لتحسينات الإنتاج وما يلازمه.

وتوضح شركة ويرلبول Whirlopool إجراءات راقية للتعامل مع الموردين، فقبل تصميم ماكينة غسيل الملابس يقوم مهندسو الشركة والمسوقون ورجال المشتريات بتحديد مستويات الجودة والميزانية لأجزاء الحديد والصلب والمحركات والأجزاء الأخرى. سيبحث مسئولو المشتريات عن الموردين الذين يمكن أن يكونوا "أفضل شركاء استراتيجيين" والذين يمكنهم عمل أفضل التآلف بين الجودة والتقنية والخدمة والسعر. يشارك الموردون المختارون مع شركة ويرلبول في تصميمات أخرى ودراسات الكفاية. الهدف من ذلك هو أن النظر إلى الشركة ومورديها "كنظام لتوصيل القيمة" value delivery system، التي تأمل أن تبز المنافسين في تلبية متطلبات العميل المحتمل.

وتحتاج الشركات أن تكون مواكبة لقدرات مورديهم وأدائهم ومشاكلهم أولاً بأول. ويمكن للشركة أن تتفادى الجرح من فشلها في مقابلة التزامات التسويق إذا هي أدارت بفعالية نظام الإنذار المبكر لاكتشاف مشاكل الجودة والتوريد.

وكالات التسويق Marketing Agencies. تتعامل الشركات مع وكالات عديدة للتسويق –وكالات الإعلان ومصانع ترويج المبيعات ووكالات العلاقات العامة– من أجل تحقيق أهدافها. ويمكن أن تضار الشركة أو تزدهر نتيجة لاختيارها للوكلاء. تحتاج الشركات لوضع نظام للتقويم وتراجع بين وقت وآخر للتأكد من أن وكالاتها التسويقية تعمل وفق المستوى المطلوب.

الوكالات المساعدة اللوجستيه Logistics Agencies. تعتمد الشركات على وكالات عديدة تقدمها لها الخدمات اللوجستيه (المساعدة) –شركات المواصلات والمخازن الكبيرة warehouses والمسهلون– كمصادر لمدخلاتها وتوزع مخرجاتها بفعالية. إلا أن تكاليف الخدمات اللوجستيه تكلف بين ١٠٪ و ١٥٪ من تكاليف العديد من الشركات. ويمكن للشركات أن تحقق وفورات معتبرة عن طريق تطوير الترتيبات اللوجستية والموردين.

المنافسون

تحتاج الشركات إلى معلومات دقيقة عن منافسيها. إن المنافس الأكثر تهديداً للشركة هو المنافس المشابه لها. سيبيع المنافس إلى نفس السوق المستهدف ويستعمل نفس المزيج التسويقي. إن المنافس يكون مسيطراً إذا كسب عدداً من العروض المتفاوتة أكثر من

الشركة عندما تقدم الشركتان مناقصاتهما لنفس الشيء. ولكن إذا خسر المنافس معظم العروض في المناقصة فسيكون في هذه الحالة منافساً خاضعاً وليس مسيطراً. إن على الشركة أن تقلق من المنافس الذي يحصل على معظم العروض.

يجب على الشركة أن تنظر إلى المنافسين الذين يبدون بعيداً عن المنافسة ولكنهم من المحتمل أن يكونوا أكثر خطورة. ومن المحتمل أن تدفن الشركة بواسطة تقنية جديدة أكثر من منافسيها الموجودين. يجب على شركة متكاملة للحديد والصلب مثل شركة الحديد والصلب الأمريكية ألا تقلق بخصوص شركات الحديد والصلب الأخرى مثل شركة بيت لحم Bethlehem، ولكن بخصوص شركات صغيرة مثل نيوكور Nucor ومصانع الألومنيوم مثل شركة رينولدز Reynolds ومصانع هندسة البلاستيك مثل جنرال إليكتريك. كل تلك المواد تستبدل استعمال الحديد الصلب في كثير من العمليات. ويعتقد بعض المراقبين أن التهديد الرئيسي لأي شركة لا يأتي من المنافسين الحاليين وإنما يأتي من المنافسين المحتملين.

ماذا تحتاج الشركة لمعرفته عن منافسيها؟ إنها تحتاج أن تعرف أهدافهم واستراتيجياتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم واتجاهات ردود فعلهم.

كيف تستطيع شركة جمع المعلومات التنافسية الاستخباراتية (المعلومات عن المنافسين) competitive intelligence التي تشير إليها الأسئلة في الشكل ٥-٤؟ إن الشركات تجمع المعلومات الاستخبارتية عن منافسيها بطرق عدة:

١. يمكنها أن تتصفح الصحف والمجلات والمواد المطبوعة الأخرى بحثاً عن معلمات عن منافسيها. كما تقوم بدراسة إعلانات المنافسين وطرق التغليف وأحاديثهم. إنها تستأجر في العادة خدمات جمع القصاصات الإخبارية لهذا الغرض.

٢. يمكنها دراسة صفحات الويب الخاصة بالمنافسين التي تظهر على الإنترنت والتي يمكن أن تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنتج والسعر ومعلومات عن المنتجات الجديدة والسياسات والقيم وكشف مطول بالمهام والهيكل التنظيمي ومعلومات عن مواقع العمل والمكاتب والموزعين ومراكز الخدمة.

٣. يمكنهم أن يستأجروا أشخاصاً بعيدين عن المنافسين ليساعدوا الشركة في معرفة طريقة تفكير المنافسين ومبادراتهم وردود فعلهم المحتملة.

٤. يمكنها أن تقوم بمسح بين رجال المبيعات والوسطاء عن انطباعاتهم وتجاربهم مع منافسين بعينهم.

شكل ٥-٤
أسئلة عن كل منافس

الأهداف
- هل يحقق المنافس أساساً ربحية الآن؟ ونمواً في حصة السوق؟ وقيادة تقنية؟
- هل يرغب المنافس في إنشاء طرق عنيفة أم أنه يرغب في التعايش؟

الاستراتيجيات
- كيف يحاول المنافس أن يربح؟ عن طريق الأسعار المتدنية؟ الجودة العالية؟ خدمات أفضل؟ تكاليف أقل؟
- هل عمليات المنافس في الأساس موجهة للمدى القصير أم المدى البعيد؟

نقاط القوة ونقاط الضعف
- ما هي أكبر نقاط قوة المنافس بالمقارنة بنا؟
- ما هي نقاط ضعف المنافس الرئيسية التي يمكننا أن نستغلها؟

أنماط ردود الفعل
- كيف يستجيب المنافس إذا رفعنا سعرنا؟ أو خفضنا سعرنا؟
- كيف يستجيب المنافس إذا زدنا ميزانيتنا للترويج بطريقة مكثفة أو زدنا حجم قدرتنا البيعية؟

٥. يمكنها أن تضع مؤشراً قياسياً Benchmark لأداء المنافسين عن طريق التحدث إلى العملاء والبائعين لمرة ثانية (التجار) والموردين والمستشارين. كما أنها يمكن أن تغطي على عرض المنافس. أيضاً يمكنها أن تعيد هندسة وصناعة منتجات المنافسين.

٦. هل تستخدم شركتك نموذجاً متطوراً لاتخاذ القرار؟ إذا أجبت بالنفي، فلماذا؟

بيئة الشركة Company Environment

الشركات هي مستودعات لسجلات داخلية غنية تشمل بيانات عن طلبات شراء ومبيعات وأسعار وتكاليف ومستويات الموجودات وما تم استلامه ودفعه ومدخلات أخرى. يستعمل المديرون هذه المعلومات لإعداد تنبؤات المبيعات والموازنات وجداول الربح والخسارة وبيانات الموازنة وجداول المال المتدفق... إلخ. والأهمية الكبرى هي إعداد بيانات العملاء بمعلوماتها التفصيلية عن المعاملات السابقة لكل عميل وخصائصه والاستجابة وموقف العميل ككل. ولكنه في أغلب الأحيان تبقى المعلومات الخاصة بكل

عميل في رأس مندوب المبيعات أو في جهاز الكمبيوتر المحمول. وعندما يترك مندوب المبيعات الشركة أو يتقاعد، يمكن أن تفقد الشركة المعلومات. وتحسباً لذلك اتبعت العديد من الشركات نظم مبيعات آلية متقدمة حيث يتم إدخال المعلومات التي يحفظها مندوب المبيعات في جهازه للحاسب الآلي يومياً وتحفظ في جهاز الكمبيوتر المركزي.

وتنظم الشركات أيضاً قاعدة معلومات للمنتج وحتى يمكن لمندوبي مبيعاتهم إدخالها لمراجعة مواصفات المنتج وفوائده والحجج المغرية عنه. وفي النظم المتقدمة، يستطيع مندوب المبيعات أن يعرض المنتج للعميل من خلال شاشة الكمبيوتر المتنقل ويستطيع حتى إدخال التعديلات التي تناسب العميل. كما يستطيع مندوب المبيعات أن يسعر المنتج في الحال وإصدار عقد حسب متطلبات العميل إذا كان مستعداً للشراء.

طرق جمع المعلومات Methods of Gathering Information

مع العلم بأنواع المعلومات التي تحتاجها الشركات، يبرز السؤال عن كيفية جمع هذه المعلومات بفعالية؟ إن للمعلومات تكلفة ولها أيضاً فائدة. تستطيع الشركة أن تصرف مبالغ باهظة في الحصول على المعلومات مما يقود إلى التعليقات مثل: "إننا نغرق في المعلومات ونتلهف إلى المعرفة" هناك اختلافات شاسعة بين البيانات data والمعلومات information والمعرفة knowledge ورجاحة العقل wisdom. وما لم تحول البيانات إلى معلومات والتي تحول بدورها إلى معرفة والتي تصبح رجاحة عقل للسوق، فإن أغلبها سيضيع هباء.

يفرق باحثو التسويق بين ثلاثة أساليب لجمع المعلومات تختلف في التكلفة والفائدة. وبطريقة متصاعدة من حيث التكلفة تتكون هذه الطرق الثلاث من الملاحظة observation والبيانات الثانوية secondary data والبيانات الأولية primary data.

الملاحظة Observation

يمكن لمديري الشركة أن يتعلموا كثيراً عن طريق الملاحظة. لليابانيين مثل يقول: "لا تلاحظ فم الإنسان ولكن لاحظ قدميه Watch not the person's mouth but his feet". وقف باحثو التسويق لشركة تويوتا في السبعينيات قرب الأسواق المركزية في موقف كبير للسيارات ولاحظوا كيف يحمل العملاء حاجياتهم في شنطة سياراتهم. وبناء على ما شاهدوه أعادوا تصميم شنطة سيارات تويوتا لتزويد المشترين بفراغ أوسع وسهولة في إدخال حاجياتهم. وفي حالة أخرى، سجل الرئيس التنفيذي لشركة صيدلة يابانية كبيرة نفسه للدخول إلى المستشفى (كمريض) ليلاحظ كيف يعامل الأطباء والممرضات مرضاهم.

بعض شركات برامج الكمبيوتر تستطيع أن تتعلم كثيراً بملاحظتها كيف يستطيع عملاؤها الكبار استعمال وتطوير برامجها والتي تعطيها بعض الأفكار المفيدة التي يستفيدون منها في تحسين برامجها القادمة عند تدشينها. ويمكن لموظفي الشركة أن يتعلموا الكثير من زياراتهم لمخازن الكمبيوتر حيث يلاحظون المشترين على الطبيعة ويشتركون معهم في محادثات عابرة. وبينما نجد الملاحظة ليست عادة قادرة على توفير دليل قوي ومنتظم، إلا أنها يمكن بالتأكيد أن تكون موحية ومفيدة في البحث الاستطلاعي.

البيانات الثانوية Secondary Data

البيانات الثانوية هي البيانات الموجودة التي جمعت لغرض آخر. عادةً ما يبدأ الباحثون باختبار المعلومات الثانوية ليروا ما إذا كانت مشكلتهم يمكن حلها جزئياً أو كلياً دون تكلفة البيانات الأولية primary data. يمكن للإنسان الحصول على بيانات من مطبوعات حكومية لا تحصى ولا تعد ومن الموسوعات والدوريات أو حتى يستطيع شراء بيانات تجارية من شركات مثل إيه سي نيلسن A.C. Nielsen ومصادر المعلومات Information Resources وسيمونز Simmons أو من دن و برادستريت Dun & Bradstreet.

المعلومات الأولية Primary Data

عندما تكون البيانات المطلوبة غير متوفرة أو قديمة، أو غير دقيقة أو غير مكتملة أو لا يعتمد عليها، يجب على الباحث أن يجمع البيانات الأولية بتكلفة أعلى. هنا يجب الخيار بين إجراء مقابلة منفردة مباشرة وبحث مجموعة التركيز focus group research والمسوحات عبر البريد أو الهاتف وبين التصميم التجريبي experimental design.

المقابلة المنفردة One-On-One Interviewing. هناك مواقف تحتاج فيها الشركة إلى تنظيم بعض المقابلات المكثفة مع بعض الأفراد. غالباً ما يجمع باحثو التسويق بهذه الطريقة معلومات ذات صلة بمشروع مقترح، أو مشكلة مقترحة. يقدم من يجري المقابلة نموذجياً مجموعة من الأسئلة في شكل مفتوح أو مقفول. المقابلة الفردية مكلفة بسبب تكلفة تنظيم وإجراء مقابلات فردية وبسبب أن من تجري معهم المقابلة يطلبون ثمناً لذلك أحياناً كما هو الحال في إجراء مقابلات مع المحترفين مثل الأطباء والمحامين والمهندسين الاستشاريين.

الشركة عـن طريقـها جمـع وتفسـير المعلومـات المناسـبة مـن البيئـة وتحولهـا إلى قـاعدة للخطوات التسويقية. يستطيع موظفو مركز المعلومات التسـويقية MIC تحليـل البيانـات باسـتعمالهم لنمـاذج إحصائيـة رفيعـة مثـل الـتراجع المركـب multiple regression و discriminant analysis و factor analysis و conjoint analysis. كمـا يمكـن للموظفين أيضاً تطبيق نماذج القرارات decision models لتجزئة السوق وتحديد السعر ووضع ميزانيات الدعاية وتحليل وسائل الإعـلان وتخطيـط نشاطـات فـرق البيـع. اليـوم تستعمل العديد من الشركات النماذج models الواردة في الشكل ٥-٥.

أسئلة للتفكير

مع العلم بحجم البيانات المتفجر، فإن الانتشار المتنامي لأجهزة الكمبيوتـر ذات السـرعة العالية وحاجة الشركات الملحة لإعادة هندسـة تسـويقها، فإننـا يمكـن أن نتوقـع تقدمـاً سريعاً فيما يسمى "الهندسة التسويقية" marketing engineering. اعتمد المسوقون في الماضي في أغلب الأحوال على النماذج الفكرية conceptual models التي تعني بكيفية تأثير أدوات التسويق على الطلب. ولكن الأمر أصبح اليوم ممكناً جداً لتقيس وتشكل آثار النظام بطريقة دقيقة وفق نموذج مـا. كثـير مـن الأدوات والأمثلـة تم وصفـها في الكتـاب الأخير الذي كتبته ليليان مع رانجسوامي Lilien and Rangaswamy.

وكجزء من مركز المعلومات التسـويقية، أنشـأت بعـض الشركـات War Gaming Room وهي عبارة عن طريقة لمراقبة التطورات الحقيقية في السوق وبالتالي اتخاذ قرارات حقيقية من حيث الوقت. وتحتاج المؤسسات المالية العالمية وخطـوط الطـيران علـى وجـه الخصـوص إلى اتخـاذ قـرارات حقيقيـة في وقتـها. لقـد تم استعراض مـهام الـــ War Gaming Room بشيء من التفصيل بواسطة المستشار برادلي جيل Bradley Gale.

إن مسـتقبل جمـع المعلومـات التسـويقية وتوزيعـها واسـترجاعها واعـد طالمـا هنـاك الأسلوب السريع نحو net-centric economy. وبفضـل أجـهزة الكمبيوتـر والإنـترنت (مشكـورة) أصبحـت الشركـات قـادرة علـى إنشـاء شبكـة إنـترانت Intranet لتصميـم المعلومات سريعاً داخـل الشركـة، وإنشـاء شبكـة إنـترانت خارجيـة Extranet لتبـادل البيانات والأفكار بين الشركة وعملائها والموردين والموزعين؛ واستعمال الإنـترنت نفسـها لإيجاد واسترجاع جرعات لا تحصى من المعلومات التي ربما تكـون موجـودة في الشبكـة العنكبوتية (الويب) على نطاق العالم world wide web. كل ذلك يعد بعهد جديـد في الاستراتيجية التسويقية المعتمدة على المعلومات.

شكل ٥-٥

بعض نماذج اتخاذ القرار التسويقي المشهورة

نموذج براند‌يد Brandaid: نموذج مرن لمزيج السوق يركز على سلع المستهلك المغلفة وعناصره هي المنتج والمنافسون وبائعو التجزئة والمستهلكون والبيئة العامة. يحتوي النموذج على نماذج فرعية للدعاية والتسعير والمنافسة. صمم النموذج مع خليط مبتكر من الحكمة والتحليل التاريخي والتعقب tracking والتجريب الميداني والرقابة المتأقلمة.

نموذج كولبلان Callplan: هذا النموذج يساعد رجال المبيعات في تحديد عدد المحادثات التي يجب أن يجروها خلال فترة ما مع زبون حالي أو مرتقب. يأخذ النموذج في الاعتبار وقت الذهاب إلى العميل ووقت عملية البيع. طبق النموذج اختبارياً على الخطوط الجوية يونايتد مع مجموعة تجريبية نجحت في زيادة مبيعاتها بنسبة ٨٪ من الدرجات مقارنة مع مجموعة مراقبة.

نموذج ديتيلر Detailer: يساعد هذا النموذج مندوبي المبيعات في تحديد أي العملاء يتصلون بهم هاتفياً وأي المنتجات يعرضون في كل محادثة. صمم النموذج إلى حد كبير للصيادلة ليتصلوا بالأطباء على ألا يعرضوا أكثر من ثلاثة منتجات في كل محادثة. وفي حالتين تطبيقيتين حقق النموذج تحسينات قوية في الربحية.

نموذج جيولين Geoline: صمم هذا النموذج لتخطيط المبيعات وتحديد حدود الخدمة الجغرافية التي تخدم ثلاثة مبادئ: مساواة الحدود مع مهام المبيعات العملية؛ تتكون كل من الحدود على مناطق مجاورة؛ تكون الحدود مدمجة. وقد سجلت العديد من التطبيقات الناجحة.

نموذج ميدياك Mediac: يساعد هذا النموذج رجال الدعاية في شراء الوسائل لمدة عام. ويشمل نموذج تخطيط الميديا (الوسائل الإعلامية) تقدير جزء السوق والتقدير المتوقع للمبيعات وتناقص الغلة الحدية، والتجاهل ومشكلات الوقت وجداول المنافس في وسائل الإعلام.

نموذج البروموتور Promoter: يقيم هذا النموذج ترويج المبيعات بواسطة تحديد خط حدي للمبيعات (ماذا سيكون عليه المبيعات بدون ترويج) ويقيس الزيادة في المبيعات وفق الخط الحدي baseline المرتبط بالترويج.

نموذج أكاد Adcad: يقترح هذا النموذج نوع الدعاية المناسبة (فكاهية، شريحة صغيرة من الحياة وهكذا) آخذاً في الاعتبار أهداف التسويق وخصائص المنتجات والسوق المستهدف والوضع التنافسي.

نموذج كفرستوري Coversotry: يختبر هذا النموذج مجموعة ضخمة من بيانات البيع المنشورة وتحرر مذكرة باللغة الإنجليزية توضح الأجزاء الأكثر أهمية.

هنا نطلب منك أن تضع في الاعتبار وتفكر في حالة نظامك الخاص بالمعلومات الاستخباراتية التسويقية.

١. هل يوجد مركز للمعلومات التسويقية في شركتك يقوم بجمع وتنظيم ونشر المعلومات للمديرين الذين يحتاجون إلى هذه المعلومات؟ ماذا يمكن عمله لتطوير وتوفير معلومات حديثة ودقيقة؟

٢. هل تقوم شركتك بتنبؤ كافٍ بخصوص الدراسات الإحصائية والاتجاهات الاقتصادية العامة وأساليب الحياة واتجاهات التقنية العامة والاتجاهات السياسية والرقابية العامة؟ هل تقود شركتك أم تبيع في تقدير الفرص الجديدة التي تنبثق من البيئة المتغيرة.

٣. هل تقدر الشركة مسبقاً وبطريقة دقيقة المشاكل التي تنشأ من العلاقات مع المستهلكين والتجار والموردين؟ إذا كانت الإجابة بـ "لا" فما هي المعايير التي يمكن استخدامها لتكون بمثابة إنذار مبكر لك؟

٤. كيف تستطيع تطوير جمع وتنظيم البيانات الخاصة بمنافسيك في الحاضر وفي المستقبل.

٥. هل أنت راضٍ عن تزويد موظفي البحث التسويقي إياك بمعلومات يمكن الاستفادة منها؟ هل لديهم اعتمادات مالية كافية للقيام بعملهم؟ ما هي التحسينات التي تقترحها؟

٦. هل تستعمل شركتك أي نموذج متميز لاتخاذ القرار؟ إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فلماذا؟

٦

تصميم مزيج التسويق
Designing the Marketing Mix

"المنتج ليس منتجاً ما لم يباع. خلاف ذلك سيكون مجرد قطعة في متحف"
تدليفيت

"أن يكون لك الصالح التنافسي مثل أن تكون لك بندقية في حرب بالسكاكين"
غير معروف

منذ بضع سنوات خلت، قام البروفيسور نيل بوردن Niel Borden من مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بتحديد نشاطات عدد من الشركات التي يمكنها أن تؤثر على المشتري. يجب أن تكون الشركة قادرة لإعداد كشفها الطويل الخاص بها. مثال لذلك، تستطيع شركة صيدلية أن تؤثر في سلوك الطبيب بإجراء محادثات هاتفية بيعية وإعطائه عينات مجانية وكتابة مقالات في المجلات وتعلن فيها والتكفل بإقامة مؤتمرات طبية. ولقد اقترح الكاتب بوردن بأن كل تلك النشاطات تكون مزيج التسويق marketing mix، ويجب أن تكون مخططة في المحتوى لتحقيق أكبر الأثر. ويجب على الشركات تحديد التكلفة/الفاعلية للأدوات المختلفة للمزيج التسويقي، كما يجب عليها وضع المزيج التسويقي الأفضل لزيادة الربحية.

بالرغم من أن العديد من النشاطات تكون المزيج التسويقي، إلا أن الدارسين بحثوا عن تصنيف يسهل أمر رؤية الغابة بين كل الأشجار. اقترح بروفيسور ماكارثي في بداية الستينيات مزيجاً تسويقياً يتكون من أربعة عناصر تبدأ بالحرف P وهي: المنتج Product والسعر Price والمكان Place والترويج Promotions، وكل عنصر يغطي عدة نشاطات (انظر صفحة ٩٦). وفي الأزمنة الحديثة تم اقتراح تحولات وتوضيحات أكثر.

سنتعرض في هذا الفصل أولاً إلى وضع التفكير حسب الأربعة عناصر أعلاه والتي تسمى Four Ps لأنه في اللغة الإنجليزية يبدأ كل عنصر فيها بالحرف P كما وضحنا آنفاً. ثم نمضي في اختبار كل عنصر بشيء من التفصيل.

تفكير الـ Four Ps اليوم

يدعو الإطار الفكري Four Ps المسوقين ليقرروا بخصوص المنتج وخصائصه ويضعوا السعر ويقرروا كيف يوزعون منتجهم ويختارون طرق ترويج منتجهم. يشعر بعض النقاد أن Four Ps تهمل أو تقلل التركيز على نشاطات مهمة معينة. على وجه المثال يقولون:

١. "أين الخدمات؟ إن عدم بدايتها بحرف الـ P لا يبرر حذفها". الإجابة هي أن الخدمات مثل ركوب التاكسي وقص الشعر (الحلاقة) تعتبر منتجات أيضاً. وهي تسمى منتجات الخدمة service products. والخدمات التي تصاحب المنتج مثل التوصيل والتركيب والتدريب تعتبر أيضاً عناصر المنتج. بعض الأكاديميين والمهنيين يفضلون كلمة "عروض" offerings على كلمة منتج product لأن العروض تعكس معنى أكثر عمومية.

٢. "أين التغليف؟ أليس التغليف أحد العناصر التنافسية الرئيسية في تسويق المستهلك؟" يمكن أن يجيب المسوقون بأن التغليف أيضاً جزء من المنتج ولا يحتاج إدراجه كـ P خامسة.

٣. "أين البيع الشخصي؟ أليست فرقة البيع ذات أهمية في تسويق الأعمال؟" يتعامل المسوقون مع فرقة البيع sales force كأداة في عملية الترويج. وتقول حجتهم أن أدوات الترويج كثيرة وغالباً ما يمكن أن تستبدل بعضها ببعض. مثال لذلك، يمكن أن يوصف خطاب البيع بالبريد المباشر على أنه "رجل مبيعات بأجنحة".

وبعد كل الذي قلناه، إن العديد من النشاطات التي يبدو أنها حذفت من الـ Four Ps الخاصة بالمزيج التسويقي تكون مضمنة تحت أحد عناصر الـ Four Ps (انظر الشكل ٦-١). إن المؤلف -على كل حال- قد اقترح إضافة اثنين Ps أصبحا مهمين بدرجة أكبر، خاصة في التسويق العالمي. وهما:

- **السياسة Politics**: يمكن أن يؤثر النشاط السياسي كثيراً على البيع. إذا تم سن قوانين تحرم الإعلان عن السجائر (الدخان)، فإن ذلك سيؤثر على مبيعاته. وإذا تطلبت القوانين من شركات الحديد والصلب تركيب معدات لمراقبة التلوث، فإن

ذلك سيزيد من مبيعات معدات مراقبة التلوث. إذاً ربما يريد المسوقون استغلال اللوبي والنشاط السياسي ليؤثروا على طلب السوق.

- **الرأي العام Public opinion**: يتحرك الجمهور عبر أمزجة جديدة واتجاهات يمكن أن تؤثر في رغباتهم في منتجات وخدمات معينة. إن الشركات التي تبيع لحم الأبقار والحليب لا تقف مكتوفة الأيدي. إنها تمول حملات تؤثر على الجمهور ليشعر بالأمان وهو يشتري ويستهلك منتجاتهم.

شكل ٦-١
منظور الـ Four-P



إن الموضوع ليس وجوب وجود أربعة أو ستة عشر Ps بنفس القدر مثل ما هو المنظور الأكثر مساعدة في تصميم الاستراتيجية التسويقية. وبنفس القدر الذي يستعمل فيه الاقتصاديون فكرتين رئيسيتين في منظورهم الفكري للتحليل، وبالتحديد فكرتي العرض والطلب، يرى المتسوقون الـ Four Ps مثل ملء الدولاب بأدوات يمكن أن توجه تخطيطهم الاستراتيجي.

الآن هنا نقد آخر -وهذه المرة صحيح- يقول إن فكرة الـ Four Ps تتبنى نظرة البائع إلى السوق وليس نظرة المشتري. ويمكن وصف كل من الـ Four Ps بطريقة أفضل مقابل الـ Four Cs في وجهة نظر المشتري:

الـ Four Ps	الـ Four Cs
المنتج Product	القيمة للعميل Customer value
السعر Price	التكلفة بالنسبة إلى العميل Cost to the Customer
المكان Place	الراحة Convenience
الترويج Promotion	الاتصال Communication

وهكذا، بينما يرى المسوقون أنفسهم يبيعون منتجاً، يرى العملاء أنفسهم يشترون قيمة أو حلاً لمشكلاتهم. ويرغب العملاء في أكثر من السعر؛ إنهم يرغبون في إجمالي تكلفة حصولهم واستعمالهم وتخلصهم من المنتج. يريد العملاء أن يكون المنتج أو الخدمة متوفرة بسهولة قدر المستطاع. وأخيراً، لا يريد العملاء الترويج؛ إنهم يريدون اتصالاً في اتجاهين. إن المسوقين سيقومون بعمل جيد إذا فكروا أولاً من منظور الـ Four Cs الخاصة بالعميل ثم، ثانياً، يبنون الـ Four Ps على تلك القاعدة (الـ Four Cs). وبعد هذه الإيضاحات نكون الآن مستعدين للنظر عن كثب في كل P.

المنتج Product

إن المنتج أو العرض هو أساس أي عمل business وتهدف الشركة لجعل المنتج أو العرض offering مختلفاً وأفضل في بعض النواحي التي تجعل السوق المستهدف يفضله حتى إنه يدفع ثمناً أعلى.

ولكن المنتجات تختلف في درجاتها للحد الذي يمكن تمييزها عن بعضها. في جانب قصي يوجد ما يسمى بالسلع أو البضاعة commodities مثل الكيماويات الأساسية والمعادن والفواكه والخضراوات والملح... إلخ. إن مهارة التسويق تختبر بالقدر الكبير فيما يسمى بمنتجات السلع commodity products. لكنه ليس من الحكمة دائماً أن يفترض أنها سلع. إن السلعة بكل بساطة هي منتج في انتظار تنويعه/تمييزه. فكر في الأمثلة التالية عن تمييز/تنويع السلع الناجح.

- دجاج بيردو Perdue Chicken: قرر فرانك بيردو قبل بضع سنوات أن يفرخ الدجاج بطريقة يضمن بها ليونته "إنها تحتاج إلى رجل قوي ليفرخ دجاجاً ليناً (طرياً)" هكذا كان يقول في الإعلانات التليفزيونية. اليوم حصة دجاج بيردو من السوق تصل إلى ٣٠٪ في الشاطئ الغربي لأمريكا ويبيع بفرق سعر يبلغ ١٠٪ عن الدجاج بدون العلامة التجارية. كان تلخيص بيردو هو: "إذا كنت تستطيع تنويع دجاجة مذبوحة، يمكنك تنويع أي شيء".

- البن الكولمبي Colombian Coffee: متى ما أراد منتج للبن أو تاجر تجزئة الإعلان عن بن جيد، يعلن بأنه استعمل البن الكولمبي. وربما كانت حبات البن الكولمبي في وقت من الأوقات من أجود أنواع البن، ولكن البن من البرازيل والأرجنتين وأماكن أخرى ربما يكون بنفس الجودة. ورغم ذلك لا تزال الفكرة موجودة، بمساعدة الدعاية، بأن الكولمبي لا يزال أجود أنواع البن في العالم. سلع أخرى تم تمييزها في القول وتربح فارق السعر هي أناناس هاواي وبطاطس آيداهو وجبن ويسكونسن.
- سجائر مارلبورو Marlboro Cigarettes: إن نكهة أفضل العلامات التجارية المعروفة من السجائر تكاد تكون متشابهة. كثير من المدخنين قد لا يستطيعون تحديد ماركة/نوع السيجارة التي يدخنونها لو أجري لهم اختبار وهم مغمضو العينين. وهذا يوضح أن التمييز/التنويع غالباً ما يكون موجوداً في العقل وليس في المنتج الحقيقي والذي تؤكده على ما يبدو حقيقة أن علامة تجارية واحدة -مارلبورو- تحوز على نسبة ٣٠٪ من حصة السوق على مستوى العالم. يبدو أن الفرق الرئيسي معتمد على الحملة الدعائية التي طال أمدها والتي تحدد العلامة التجارية برجل الكاوبوي (رعاة البقر) الذي يلتحف سجادة. وبإضفاء السجائر بصورة ذهنية قوية ومقدرة عالمياً، استطاع فيليب موريس (صاحب مارلبورو) أن ينشئ مارلبورو لتكون العلامة التجارية الرائدة بالنسبة للسجائر.
- داكرون ونايلون وأورلون دو بونت Du Pont dacron, nylon, orlon: يستحق دو بونت التقدير على ابتكاره خيوطاً عبقرية تحمل خصائص مختلفة. وفي كل حالة تعطيهم دو بونت أسماء تبقى في الذاكرة. وبعد ترخيصها، يقوم المنافسون بتقديم أنواعهم من الخيوط والتي في حقيقتها أشبه بخيوط دو بونت وسعرها أقل. ولكنهم لا يستطيعون إعطاءها اسم العلامة التجارية التي صممتها دو بونت. ولازال العملاء يفضلون طلب الداكرون النايلون والأورلون... إلخ بالرغم من وجود خيوط مشابهة وأقل سعراً.

الملخص هو أن السلع commodities يمكن تمييزها في أشكال حقيقية أو سيكولوجية (نفسية). أحياناً يمكن عمل فرق حقيقي بسيط (كما حدث بالنسبة لدجاج بيردو)، وأحياناً يزودنا المنبع الأصلي (المكان) بفارق حقيقي (كما هو الحال بالنسبة للبن الكولبي)، وأحياناً يمكن إدخال الصورة الذهنية في السلعة (كما هو الحال بالنسبة لسجائر مارلبورو)، وأحياناً يأتي الفرق من الاستعمال الشامل للاسم (مثل خيوط دوبونت). وقد لاحظ بروفيسور ثيودور ليفت: "ليس هناك شيء اسمه السلعة commodity. كل السلع والخدمات يمكن تنويعها/تمييزها".

في الناحية الأخرى من السلع نجد منتجات عالية التميز بمعنى جودتها فعلياً physical مثل المركبات والمعدات الثقيلة والمباني. مثل هذه المنتجات لها درجات عديدة في حرية التصميم. وفي حالة السيارة، يمكن تمييزها بالحجم والأسلوب وقوة الحصان (الموتور) وترتيبات المقاعد والفرش ومئات من المواصفات الأخرى. بناء على ذلك يستطيع منتجو السيارات أن ينافسوا بناءً على ادعائهم بأن منتجهم يختلف كثيراً من منتجات منافسيهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم إضافة مسحة في التمييز السيكولوجي (النفسي) مثل المكانة الاجتماعية prestige كما تفعل المرسيدس أو السيارات السبور sports cars ذات القيادة الفخمة (مثل بورش Porsche) أو الأمان (مثل فولفو).

عموماً يفهم مسوقو المنتج أن التحدي أمامهم هو اختراع تمييز للمنتج حتى يكون ملائماً relevant ومميز distinctive. يمكن أن يعتمد التمييز/التنويع على التالي:

- الاختلافات الفيزيائية physical: مثل الخصائص والأداء والتناسق وطول العمر والاعتماد والتصميم والأسلوب والتغليف.
- التمييز عن طريق سهولة الحصول على المنتج/الخدمة: مثل الحصول عليه من المحلات أو الطلب عن طريق الهاتف أو البريد أو الفاكس أو الإنترنت.
- الاختلافات في الخدمة: مثل التوصيل والتركيب والتدريب والاستشارة والصيانة والإصلاح.
- الاختلافات في السعر: مثل أن يكون السعر عالياً جداً أو عالياً أو متوسطاً أو منخفضاً أو منخفضاً جداً.
- الاختلافات في الصورة الذهنية: مثل الرموز والجودة والأحداث ووسائل الإعلام (الميديا).

هناك مميزان differentiators فيزيائيان physical اثنان فعالان هما: الخصائص features والتصميم design. الخصائص الجديدة تقدم طريقة سريعة ومرئية لتوضح فائدة مضافة، أضف إلى ذلك أن الخصائص الجديدة محمية البراءة. أما التصميم، فيمكن أن يميز المنتج أو التغليف بوضوح. وبالرغم من أن المنافس يمكنه تقليد التصميم، إلا أن المنتج الأصلي سيستمتع بتفوق وقتي على الأقل.

إن أي تمييز ناجح سيغري المقلدين. وعندما يعرض المقلدون نسختهم المقلدة من المنتج، غالباً بسعر أقل، سيضع ذلك ضغطاً على المخترع الأصلي. هنا يواجه المخترع ثلاثة خيارات:

- أن يخفض السعر ليحمي حصته من السوق وبالتالي يقبل بأرباح أقل.

- يحافظ على السعر ويفقد بعضاً من حصة السوق والأرباح.
- يجد وسيلة جديدة لتمييز المنتج ويحافظ على السعر الحالي.

من بين الخيارات الثالثة، يقدم الخيار الثالث أفضل أمل لزيادة الربحية على المدى الطويل. إنه يتطلب من المصنع أن يقدر أنه لا يستطيع أن يعتمد على صالحه أو ميزته advantage الحالية. ويجب عليه أن يبحث باستمرار الميزة التالية next advantage. إن الأمل لإيجاد ميزة مستديمة وثابتة في سوق شرس المنافسة لهو حلم بعيد المنال.

السعر Price

يختلف السعر من عناصر المزيج التسويقي الثلاثة في أنه ينتج عنه عائد revenue، بينما ينتج عن العناصر الأخرى تكاليف costs. ونتيجة لذلك تعمل الشركات بجد لرفع أسعارها إلى أعلى حد يسمح به مستوى التمييز. وفي نفس الوقت، تعرف المصانع أنها يجب أن تضع في الاعتبار أثر السعر على الكمية.

إن المصنع يسعى وراء مستوى العائد (السعر ضرب الكمية) الذي عندما يخصم منه التكاليف، ينتج عنه أكثر الأرباح. حكى أحد رؤساء الشركات للمؤلف أنه إذا استطاع أن يطالب بدولار واحد زيادة لكل وحدة، فإن أرباحه ستزيد بمقدار بضعة ملايين من الدولارات. نورد فيما يلي بعض التقديرات لأثر زيادة ١٪ من السعر على الأرباح، بافتراض أن الكمية تبقى ثابتة:

كوكاكولا	٦,٤٪
أفلام فوجي للتصوير	١٦,٧٪
نستلة Nestlé	١٧,٥٪
فورد	٢٦,٠٪
فيليبس	٢٨,٧٪
شركة أمريكية نموذجية	١٢,٠٪

إنه من المهم، طبعاً، أن نفرق بين قائمة السعر المعلن list price والسعر المحقق realized price أي الواقعي. إن الخصم discount منتشر جداً هذه الأيام لدرجة أنه من الصعب أن يدفع المشتري السعر المعلن. ربما يتحصل المشتري على خصم ما أو تخفيض مسترد rebate أو تقديم خدمة مجانية أو هدية، وكل ذلك يقلل من السعر المحقق. معظم الشركات تخفق في قياس ومراقبة أثر الـ cascading أو الـ diluting

الناتجة من مثل هذه الممارسات في السعر. إن الشركات التي تعتقد أن عملاء معينين مربحون للشركة، ربما تصيبهم الدهشة عندما يتم تطبيق نظام إيه بي سي في المحاسبة ABC accounting: Activity Based Costing. إن العميل الكبير الذي يتحصل على العديد من الخصم والخدمات التفضيلية، ربما ينتهي أمره بأن يكون غير مربح.

تضيف العديد من الشركات عند تحديد أسعارها هامش ربح markup لتكاليفهم المقدرة. هذا ما يعرف بالتسعير المبني على التكلفة cost-based pricing. إنهم يقدرون أقصى ما يمكن أن يدفعه المشتري مقابل العرض/السلعة offering. ولكنهم لا يطالبون بسعر أقل -سعر القيمة- ليتركوا المشتري ببعض من "فائض المستهلك" consumer surplus. يأمل البائع أن تكون تكاليفه أقل بكثير من سعر القيمة وفي هذه الحالة يجني البائع ربحاً جيداً. أما إذا كانت تكاليف البائع قريبة من أو تزيد عن سعر القيمة value price، فربما لا يقوم البائع بتقديم عرض أبداً.

إن شركة دو بونت DuPont متمرسة رئيسية في تسعير القيمة. كمثال لذلك، لنفترض أن دو بونت اخترعت جورباً محسناً به مادة كيميائية قوية من عملية إلى أخرى. يحتاج الجورب القديم استبداله سنوياً، مما يتطلب من مصنع العميل أن يقفل مصنعه يوماً واحداً كل عام. لنفترض أن تكاليف العميل تبلغ ١٠٠٠٠ دولار. الآن نفترض أن الجورب الجديد له ميزة العيش لمدة ثلاث سنوات قبل أن يستبدل. تعرف شركة دو بونت أن العميل لا يزال يختار الجورب القديم، فإن ذلك سيكلف العميل ٣٠٠٠٠ دولار في ثلاث سنوات مضافاً إليها ثمن الجوارب الثلاثة؛ بينما يكلف الجورب الجديد العميل ١٠٠٠٠ دولار خلال فترة ثلاث سنوات مضافاً إليه ثمن الجورب المحسن. الآن يمكن لـ دو بونت أن تقدر السعر الذي بموجبه يكون العميل غير مبالٍ بين: (١) شراء جورب قديم كل سنة وبالتالي قفل المصنع ليوم واحد كل سنة وبين (٢) شراء الجورب المحسن مرة واحدة كل ثلاث سنوات. عندها ستحدد دو بونت سعراً للجورب الجديد نوعاً ما بين أقل من سعر اللامبالاة لتزود العميل بحافز ليغير الجورب الجديد. وكلما كان حجم الحافز المقدم للعميل للتحويل أعلا، كانت دو بونت أكثر شغفاً لتكسب عملاء مبكرين لشراء الجورب المحسن، وكان احتمال إتيان المنافسين بنفس التحسينات أكبر. لاحظ أن دو بونت تحدد السعر دون اعتبار لتكلفتها لتطور وإنتاج الجورب المحسن، ربما لأن تكاليفه أقل كثيراً من السعر الذي يمكن أن تطلبه.

يظهر تسعير القيمة في مواضع أخرى. يدفع الناس مالاً أكثر لمقعد الأوركسترا (الأمامي) من المقعد في الشرفة. ولعروض ليلة عطلة الأسبوع أكثر من الأيام العادية، ولخدمات الطبيب الماهر والمستشارين.

المسوقون الأذكياء يجمعون منتجاتهم مع فوائد أخرى ويضعون سعراً للعـرض الكلـي. وقد يجمعون عروضاً مختلفة وبالتالي يعطون العميل خيارات عديدة. يوضح الشكــل ٦-٢ كيف تقدم دو بونت عرضاً لمنتج كيميائي معـين معبـأ في عبوتـين (تغليـف) مختلفتـين، ولكل منهما سعر مختلف. وتوجد عبوة من نوع "أقل للأقل" less for less وأخرى من نوع "أكثر للأكثر" more for more إذا أراد العميل نوعية "أكثر للأكثر" فإن دو بونت ستعد عبوة ثالثة للقيمة وتسعرها وفقاً للأسعار الموضحة على اليسار (انظر الشكل ٦-٢). وعليه، إذا أراد العميل مستوى النقاء العالي والنظام بكامله فقـط، فسـتكلفه عبـوة القيمـة value package ١٠٢,٥٠ دولار للرطل الواحد. وتعتمد شركة دو بونت علـى التجميـع bundling والتسعير المرن، ويفضل العملاء فرصة الاختيار هذه.

شكل ٦-٢

دو بونت DuPont تقدم مجموعات مختلفة للقيمة Value Bundles

الميزة	مستوى منخفض	مستوى عال	
الجودة	نسبة الرواسب أقل من عشرة أجزاء في المليون	نسبة الرواسب أقل من جزء واحد في المليون	١,٧٠ دولار
التوصيل	خلال أسبوعين	خلال أسبوع	٠,١٥ دولار
النظام	الإمداد بالكيماويات فقط	الإمداد بكل النظام	٠,٨٠ دولار
الاختراع	مساعدة قليلة في البحوث والتطوير	مساعدة عالية من البحوث والتطوير	٢,٠٠ دولار
إعادة التدريب	التدريب على مشتريات معينة	التدريب حسب الطلب	٠,٤٠ دولار
الخدمة	عن طريق الكتيب الرئيسي	متوفرة محلياً	٠,٢٥ دولار
	السعر= ١٠٠ دولار للرطل	١٠٠ دولار+٥,٣٠ دولار= ١٠٥,٣٠ دولار	

ورغم ذلك ترغب الشركات في تحفيز العملاء ليشـتروا أكـبر قـدر ممكـن مـن التعبئـة الكليـة المتوفـرة. ويتـم ذلـك بتقديـم سـعر خـاص للعميـل مقـابل العـرض الكلـي total offering يكون أقل من مجمل الأسعار مفرقة. إن البنـك، علـى سـبيل المثـال، يحتفـظ

بجدول للرسوم المختلفة للحساب الجاري وحساب التوفير، والرهن، وصناديق الخزانة. وربما يعرض موظف البنك، في محاولة بيع خدمات مصدقية أكثر للعميل، سعراً خاصاً إذا كان العميل سيقبل مجموعة الخدمات بأكملها. ويطلق المصرفيون مع ذلك "تسعير العلاقات" relationship pricing أو تسعير العلاقة pricing the relationship.

الشركة الذكية لا تبتدع عرضاً واحداً للمنتج وإنما العديد من العروض بأسعار مختلفة. بل إنها ستنشئ خطاً للإنتاج. مثال لذلك، أنشأت سلسلات فندق ماريوت منتج الضيافة الموضح في الشكل ٦-٣ وكان عرضها الأصلي يتحدث عن فندق ذي جودة عالية بسعر فوق المتوسط باسم فنادق تدعى ماريوت. ثم ابتدعت لاحقاً مجموعة من الفنادق بسعر أعلى وسمتها فنادق ماريوت ماركيز. ولأن ماريوت استمتعت باسم جيد، فقد حافظت على اسم ماريوت ثم أضافت له صفة "ماركيز" لتوحي بمكانة راقية أكثر. ثم دشنت ماريوت سلسلة من الفنادق الصغيرة motels سمتها كورت يارد Courtyard وأضافت على الاسم بالأحرف الصغيرة "من ماريوت". وعندما دشنت ماريوت لاحقاً سلسلة من الفنادق أقل سعراً، اختارت لها اسم فيرفيلد إن Fairfield Inn ولم تذكر معه اسم ماريوت. والآن تتقاضى الأنواع الأربعة من فنادق ماريوت أسعاراً متفاوتة مثل ٢٨٠ دولاراً و ١٨٠ دولاراً و ٨٠ دولاراً و ٥٠ دولاراً. كل نوع من الفنادق يقدم خصائص مختلفة من الخدمات والأشياء. إن إنشاء خط إنتاج لسلسلة واسعة من الفنادق يعني أن ماريوت لا تخسر إذا كان هناك تحول من نوع من الفنادق إلى نوع آخر نتيجة لكساد اقتصادي أو تفضيل النزلاء. ولقد شيدت "شبكة للأمان" safety net تبقي على المسافرين النزلاء ضمن النظام الفندقي.

شكل ٦-٣

خط إنتاج ماريوت للفنادق حسب السعر/الأداء

		الجودة			
		ممتاز	جيد	متوسط	مخفض
السعر	عالي	ماريوت ماركيز			
	فوق المتوسط		ماريوت		
	وسط			كوت يارد	
	منخفض				فيرفيلد إن

المكان (أو التوزيع) Place (or Distribution)

يجب أن يقرر كل مسوق كيف يوفر سلعة للسوق المستهدف. أمامه خياران هما: أن يبيع السلع مباشرة أو أن يبيعها من خلال وسطاء. وفي صناعات معينة يمكن أن يوجد الخياران. فكر في الأمثلة التالية:

أدوات التجميل: معظم شركات التجميل مثل ريفلون و إستي لاودر و لانكوم تبيع منتجاتها لتجار التجزئة والذين يقومون بدورهم ببيعها للمستهلكين. وعندما حاولت آفون أن تعمل نفس الشيء لم تستطع إغراء تجار التجزئة لمنحها أحد الرفوف في محلاتهم. لذلك لجأت آفون إلى التوزيع المباشر وعينت "سيدات آفون" لبيع منتجاتها من الباب إلى الباب. وكونت آفون فرقها الخاصة للبيع بلغت أكثر من مليون مندوب وأصابت نجاحاً كبيراً أصحاب مهنة في البيع المباشر. ولقد اتبعت شركات أخرى نموذج آفون مضيفة له خصائص أخرى مثل بيع الحفلات أو المجموعات party selling مثل كي و تبرورير Kay and Tupperware أو التسويق ذي المستويات المتعددة multi-level marketing مثل شركة آموي .Amway

الكمبيوتر الشخصي Personal computers: معظم الشركات المصنعة للكمبيوتر الشخصي مثل آي بي إم وهيوليت باكارد وكومباك، تبيع أجهزتها خلال تجار التجزئة. وهذا يوفر لهم توزيعاً على النطاق القومي بسعر منخفض أكثر عما لو وزعوها عن طريق خيار آخر. أدركت شركة دل Dell أن عدداً لا يستهان به من العملاء المحتملين لديهم الرغبة لطلب أجهزتهم عبر الهاتف ودون أن يروهم. وبالتالي وسعت شركة دل نصيبها في السوق بدرجة اضطرت المصنعين المعتمدين على تجار التجزئة أن يعيدوا النظر في استراتيجيتهم في التوزيع. ولقد حققت شركات مثل دل و جيتوي Gateway ومسوقون مباشرون آخرون تكاليف منخفضة وطالبت بأسعار منخفضة وقدمت خصائص حسب الطلب الشخصي للعملاء، كما أنها متواجدة لاتصال العملاء عبر الهاتف سبعة أيام في الأسبوع ولمدة ٢٤ ساعة يومياً. بدأت شركات آي بي إم وكومباك التلاعب بالاستراتيجية الهشة التي تسمى "التوزيع المزدوج" Dual strategy، حيث تقومان بالبيع عن طريق تجار التجزئة ومباشرة. ويشكو تجار التجزئة، بالطبع، من إقناع المصنعين بأنهم إما يبيعون أجهزة كمبيوتر مختلفة عن طريق القنوات المباشرة وإما يغيرون، على الأقل، السعر نفسه عند البيع بالتجزئة.

وحتى عندما تختار شركة البيع مباشرة، فإن لها خياراً آخر لتتخذه. فكثير من شركات التأمين، على سبيل المثال، تبيع مباشرة خلال وكلاء مبيعاتهم الميدانيين. إن تكلفة بيع بوليصة تأمين سيارة في السنة الأولى عن طريق الوكيل ربما يبلغ ٢٥٠ دولاراً ويمكن أن يرتفع إلى ١١٠٠ دولار لبيع بوليصة تأمين على الحياة. وقد لا تستطيع شركة التأمين أن تحقق نقطة التعادل break even لعدة سنوات، آملة أن يبقى العملاء الجدد مع الشركة ولا يهربون خلال السنوات القليلة الأولى. على أي حال، بدأت شركات التأمين الأولى، مثل Insurance Direct، تبيع التأمين عبر الهاتف و/أو عبر شبكة الإنترنت مقابل تكلفة بيع منخفضة بدرجة معتبرة. هذا ما قاد شركات التأمين المعتمدة على الوكلاء إلى التلاعب بفكرة إضافة التسويق عبر الهاتف telemarketing كقناة ثانية للتوزيع، أو حتى صرف النظر عن الوكلاء كلية. لكنه من الصعب أن تفعّل قناتين للبيع متضاربتين، ولو كانتا قناتين مباشرتين. تجد الشركات صعوبة في كسب موافقة فريق مبيعاتها الميداني لإضافة عملية البيع عبر الهاتف التي تنافس البيع عن طريق فرق مبيعاتها.

توجد في سوق المستهلك حرب مستعرة لأخذ مكان بين تجار التجزئة (مثال ذلك تجار التجزئة الكبار ضد تجار التجزئة الصغار، وتجار تجزئة كبار ضد تجار تجزئة كبار). إضافة إلى ذلك، هناك حرب متنامية الآن برزت بين التسويق المعتمد على المنازل home-based shopping والتسويق المعتمد على المحلات/المخازن store-based shopping. إن مستهلكي اليوم قادرون على طلب سلع أكثر بطرق أكثر من منازلهم بدلاً من أن يقودوا سياراتهم ويوقفونها في موقف السيارات ويقفون في صفوف داخل المحلات. يستطيع مستهلكو اليوم أن يطلبوا من منازلهم الملابس والأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية والأثاث وسلعاً لا تحصى عن طريق أي من القنوات التالية:

- الكتالوجات التي ترسل إلى المنازل.
- عروض البيع المباشر التي ترسل إلى المنازل.
- برامج التسوق المنزلي التي تظهر على شاشة التليفزيون.
- العروض الموضحة على صفحات الصحف والمجلات أو عبر التليفزيون والإذاعة.
- محادثات التسويق الهاتفي من المنازل.
- الطلبات الموضوعة على شبكة الإنترنت.

وكلما ازداد ضغط الوقت على الناس، نما حجم شرائهم من المنزل بطريقة أسرع من الشراء من المحلات التجارية. وفي الحقيقة، إن الشراء المعتمد على المحلات ينمو

بحوالي ٢٪ سنوياً، بينما تنمو القنوات المعتمدة على البيع من المنازل إلى نسبة مئوية من رقمين. إذاً يجد تجار التجزئة أنفسهم أمام تحدٍ لإرجاع العملاء مرة أخرى إلى الشراء من محلاتهم. ولكن إذا طالب المحل بأسعار أعلى، وإذا كانت مواقف السيارات مزدحمة، وإذا كانت الخدمة رديئة وإذا كانت المحلات عموماً غير جذابة فإن تجار التجزئة سيدخلون معركة خاسرة. وعلى الصعيد الآخر، يحارب تجار التجزئة الأذكياء في المعركة عن طريق إثراء تجربة التسوق بإضافة المتعة والترفيه أو أي أشياء أخرى تسُر العملاء من أجل جذبهم وإسعادهم. نورد فيما يلي بعض الأمثلة:

- **مكتبات بارنز و نوبل:** تمثل بارنز و نوبل إعادة إنشاء المكتبات. ليس فقط لأن مكتباتهم بها عدد كبير من الكتب، ولكن لأنهم يزودون الناس بكراس ومنضدات ولديهم قسم لتناول القهوة والفطائر يظل مفتوحاً من الساعة التاسعة صباحاً حتى الحادية عشرة سبعة أيام في الأسبوع وينظم محادثات مع مؤلفي الكتب وعروضاً أخرى. وليس هناك ما يدهش إذا كان الناس ينسابون إلى داخل وخارج مكتبات بارنز و نوبل طوال اليوم، والعديد منهم يتخذونها ملاذاً لهم بعد تناولهم وجبة العشاء. لقد أصبحت مكتبات بارنز و نوبل، من عدة نواحٍ، مركزاً اجتماعياً.
- **مدينة نايك NikeTown:** كيف يمكن للناس أن يجذبوا إلى محل يبيع الأحذية والملابس الرياضية؟ لقد وجدت مدينة نايك الإجابة في محلاتها ذات الطوابق الثلاثة في شارع متشيجان Michigan Avenue في مدينة شيكاغو. يدخل الزائرون ويواجهون ملصقاً ضخماً (صورة) لمايكل جوردان، ثم يتجولون داخل الأقسام التي تركز على ضروب مختلفة من الرياضة، ويشاهدون مؤثرات الصوت والفيديو التي تعكس بيئة خاصة لتجربة التسوق. وفي قسم كرة السلة يوجد حتى ملعب لكرة السلة! لقد أصبح هذا المحل أكثر محلات التجزئة جاذبية للزوار في شيكاغو، وتجذب زواراً من خارج المدينة أكثر من زوار معهد الفنون في شيكاغو.

من الواضح أن التوزيع تواجهه العديد من التحديات. وتعرف الشركات أن خياراتهم في التوزيع تكون التزاماً طويلاً يجب أن يتعايشوا معه حتى عندما تظهر قنوات جديدة وأكثر جاذبية. مثال لذلك، تبيع مصانع السيارات تقليدياً سياراتها عبر الوكلاء أصحاب الامتياز franchised dealers. غير أن الناس يقدمون شكاوى عن تجارب عديدة لا تسر وذلك عندما يشترون سيارة جديدة أو سيارة مستعملة، بما في ذلك الإرغام في البيع النقدي hard-sell pushiness والأكاذيب وغيرها من المواجهات. عدد متزايد من المشترين يرغبون في شراء سيارات بطريقة مختلفة، ربما من وكالات يملكها ويديرها

أصحاب المصانع أو من وكالات تبيع ماركات مختلفة من السيارات أو عبر الإنترنت. ولكن صانعي السيارات مقيدون، لارتباطهم بوكيل صاحب امتياز، في الحد الذي يمكن أن يصلوه لمراجعة قنوات توزيعهم الحالية. وفي هذه الأثناء تجد الشركات الجديدة مثل Auto Nation و CarMax يدها طليقة في اختيار أو تطوير قنوات توزيع جديدة أكثر فعالية.

الترويج Promotion

إن الـ P الرابعة هي Promotion (الترويج) وتشمل كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف. تنقسم الأدوات إلى خمسة أنواع عريضة وهي:

- الدعاية/الإعلان Advertising
- ترويج المبيعات Sales promotion
- العلاقات العامة Public relations
- فريق البيع Sales force
- التسويق المباشر Direct marketing

يعرض شكل ٦-٤ أمثلة محددة لهذه الأدوات. وهنا نستعرض أدوات الاتصال الخمسة.

الإعلان/الدعاية Advertising

إن الإعلان هو أقوى أداة لإنشاء الوعي awareness عن الشركة والمنتج والخدمة أو فكرة ما. ومقارنة بتكلفة الوصول إلى الآلاف من الناس، نجد الإعلان من الصعب التفوق عليه. وإذا كانت الإعلانات مبتكرة أيضاً تستطيع حملة الإعلانات أن تبني صورة ذهنية image، بل بعض القدر من التفضيل preference أو -على الأقل- قبولاً للعلامة التجارية brand acceptability. ولكن أغلب الإعلانات غير جذابة. ويكفي الإنسان أن يتفحص إعلانات السيارات ليرى كيف أنها متشابهة وليست ذات صلة بالموضوع. وحقيقة إذا لم تكن إعلانات الشركة مختلفة وأفضل من إعلانات منافسيها، فمن المستحسن نصح الشركة أن تنفق مالها في أدوات الاتصال التسويقية، مثل العلاقات العامة، وترويج المبيعات أو التسويق المباشر.

أضف إلى ذلك أن القليل من الناس ربما يشاهدون الإعلانات، خاصة إعلانات التليفزيون. أكثر من ذلك، نجد أن إعلانات التليفزيون أصبحت أقصر. وغالباً ما تكون مدتها حوالي ١٥ ثانية مما يترك بالكاد وقتاً كافياً لاستيعاب الرسالة. وهناك الكثير من

الإعلانات التي تسبب ضوضاء وإزعاجاً. تبدو الإعلانات وكأنها توجه رسالة لأي شخص بدلاً من اقتصار توجيهها إلى مجموعة المشاهدين المستهدفة الذين تكون الرسالة مهمة بالنسبة لهم. إلى أي حد تكون الدعاية التليفزيونية لطعام القطط فعالة إذا كان ٥٪ فقط من الناس لديهم قطط؟ وأخيراً، يبدو الناس مستعدين تماماً لاستعمال أجهزة التحكم عن بعد remote control ليحولوا إلى قنوات أخرى عندما تظهر الإعلانات.

شكل ٦-٤
أمثلة لأدوات مختلفة للترويج

الإعلان	ترويج المبيعات	العلاقات العامة	فرق البيع	التسويق المباشر
الإعلانات المطبوعة	مسابقات وألعاب	تصريحات صحفية	عروض للمبيعات	كتالوجات
وإعلانات التليفزيون	الجوائز والهدايا	أحاديث	اجتماعات للمبيعات	رسائل بريدية
التغليف الخارجي	المعارض العامة	سمنارات	برامج حوافز	تسويق هاتفي
المنشورات داخل التغليف	والمعارض التجارية	تقارير سنوية	عينات	تسوق إلكتروني
الأفلام	المعروضات	تبرعات خيرية	معارض عامة	تسوق عبر التلفاز
البروشورات والكتيبات	العروض التوضيحية	رعاية لأنشطة	ومعارض تجارية	الفاكس
الملصقات والنشرات	(علمياً)	مطبوعات		البريد الإلكتروني
التعليمات	الكوبونات	علاقات اجتماعية		البريد الصوتي
نسخ الإعلانات	التخفيض	اللوبي		
لوحة الإعلانات	التمويل بنسبة قليلة	دعايات الهوية		
علامات العرض	من الرسوم	مجلات الشركة		
عرض مواقع الشراء	الترفيه	أحداث/نشاطات		
الوسائل السمعية	خصومات البيع			
والبصرية	برامج التواصل			
الرموز والأسماء المركبة	الـ Tie-ins			
شرائط الفيديو				

يكون الإعلان أكثر فعالية عندما يستهدف شريحة محددة. إن الإعلانات التي تطبع في مجلات معينة تستهدف صائدي الأسماء ومغامري الدراجات البخارية ووكلاء مشتري التغليف ومدراء المستشفيات الرئيسيين أو أي مجموعات أخرى، سيكون لها أثر أكبر. في هذه الحالات، يخدم الإعلان غرضه كاستثمار أكثر منه كنفقات. وبالرغم من صعوبة قياس درجة العائد من الصرف على الإعلانات كاستثمار، إلا أنه ربما يكون أعلى بالنسبة للإعلانات التي تستهدف مجموعة محددة.

إن العائد من الاستثمار في الإعلانات يسهل قياسه عند القيام بالتسويق المباشر. ترسل الشركة عروضاً لأفراد معينين وتستطيع أن تسجل عدد الأشخاص الذين يطلبون

معلومات أو يقدمون طلباً للشراء. إذا قسمنا عدد وقيمة الطلبات على مجمل تكلفة التسويق المباشر، يعطينا ذلك العائد من الاستثمار في الإعلان return on advertising investment ROAI. ومن الصعب قياس العائد خارجاً عن إعلانات التسويق المباشر. لم يتغير الكثير منذ أن لاحظ جون واناميكر John Wanamaker: "لأعلم أن نصف ميزانيتي للإعلان قد هدرت؛ على أي حال، أنا لا أعرف أي نصف".

إن الصعوبة في قياس عائد الاستثمار في الإعلانات تتركز في محاولة فصل العائد من الخطوات الأخرى الخاصة بعملية الاتصالات القائمة والمزيج التسويقي. إذا صاحبت حملة إعلانات جديدة زيادة في السعر وترويج جديد للمبيعات وحملة مكثفة في العلاقات العامة، فكيف يمكننا معرفة أثر الإعلانات بطريقة منفصلة؟ إنه أشبه بالمستحيل أن تقدر أثر الإعلانات ما لم تستعمل أدوات سيطرة اختبارية.

يتضمن الإعلان اتخاذ قرارات بشأن خمسة مجالات تبدأ بحرف M وتسمى الـ Five Ms وهي المهمة mission والرسالة message والميديا media والمال money والمقياس measurement. أول خطوة هي المهمة: هل تهدف حملة الإعلانات إلى التزويد بالمعرفة inform أم لإقناع persuade أم لتذكير remind العملاء المستهدفين؟ هل صممت الإعلانات لخلق الوعي awareness أم الاهتمام interest أم الرغبة desire أم الفعل action وتسمى اختصاراً AIDA؟

بالنسبة للرسالة، فهي تصاغ وتحدد بالقرارات الأولى بخصوص السوق المستهدف المرغوب وعرض القيمة value proposition الخاصة باسم العلامة التجارية. والتحدي هنا هو أن تقدم عرضاً مبتكراً للقيمة، وهنا يتم اختبار مهارة وكالة الإعلان. ويكون الإعلان هدراً بالغاً إذا لم تجد الشركة أي شيء آسر لتقوله أو تقوله بطريقة سيئة.

يتفاعل قرار تصميم الرسالة مع قرار الميديا. وبالرغم من أن الرسالة المتماسكة يجب أن يتم توصيلها عبر كل وسائل الإعلام (الميديا) إلا أن تنفيذ ذلك يختلف باختلاف الوسيلة medium سواء كانت الصحف والمجلات والإذاعة والتليفزيون ولوحة الإعلانات والبريد المباشر أو الهاتف. مثل الميديا الحديثة كالبريد الإلكتروني والفاكسات والإنترنت سيتطلب كل منها أساليب مبتكرة ومختلفة.

يجب على الشركات اتخاذ القرارات الخاصة بالمنصرفات المالية بعناية. إذا أنفقوا قليلاً جداً على الإعلانات، فإنها ربما تصرف أكثر من اللازم، طالما أن الإعلانات لا تجذب انتباهاً كبيراً. وتلجأ الشركات إلى الصرف على الإعلانات وفق قواعد الصرف مثل وضع ميزانية الإعلانات بناء على قدرتهم المالية، أو كنسبة مئوية من المبيعات

السابقة أو المتوقعة، أو كنسبة مئوية تعتمد على ما يصرفه منافسوها على الإعلانات. ولكن أكثر الطرق فعالية هي وضع ميزانية الإعلانات على أساس الأهداف والمهمات. هنا تقرر الشركة كم من الناس تريد أن تصل إليهم في السوق المستهدف وبأي قدر من "التردد" (التكرارية) وبأي "أثر" جودة الميديا. عندها سيكون الأمر سهلاً لحساب الميزانية التي يمكن أن توصل البلوغ reach والتردد frequency والأثر impact.

أما بالنسبة للقياس، فإن العديد من الشركات ترضى بقياس زيادة محلاتها مرة ثانية بواسطة العملاء وتقديرهم بينما يجب أن يقيسوا نتائج الإغراء persuasion وبالتحديد قياس كمية الزيادة في تفضيل اسم العلامة التجارية الناتج من التعرض إلى حملة الإعلانات. إن أفضل مقياس، بالطبع، هو أثر الإعلانات على زيادة المبيعات.

ومع العلم بتكلفة وتعقيدات اتخاذ قرارات الإعلانات، أقوم بتقديم المشورة للشركات لمراجعة وتقويم برامج إعلاناتهم من وقت إلى آخر. وتستمر الشركات في الغالب في نفس برامجها وسياستها الإعلانية لأن ذلك هو الشيء الأكثر أماناً لتفعله، وأي انحراف عنه يمثل خطراً يفضل مديرو الإعلانات تجنبه. إنه من العقل أن تدعو إلى تقييم مستقل لحملة الإعلانات على أمل أنه ربما يضع خطوطاً عريضة لطريقة واعدة أكثر خاصة بطريقة الـ Five M لإعلانات الشركة.

ترويج المبيعات Sales Promotion

إن معظم الإعلانات لا توصل المبيعات بسرعة. تعمل الإعلانات غالباً في العقول وليس السلوك. يسمع العميل عن شيء يباع أو بيع شيئين بسعر الوحدة الواحدة أو هدية تقدم له أو فرصة ليكسب شيئاً ما. الآن يتحرك العميل.

لقد أصبح ترويج المبيعات، والذي يتكون من مجموعة كبيرة من الحوافز، يدور بطريقة خرجت عن السيطرة. إن شركات المستهلكين التي تنتج السلع المغلفة والتي اعتادت إنفاق نحو ٣٠٪ من مجمل ميزانيتها لترويج المبيعات تصرف الآن ٧٠٪. وتصرف نسبة مقدرة على المعاملات التجارية trade promotion وذلك بإعطاء المخازن الكبيرة ومحلات التجزئة الأخرى تخفيضات وإكراميات خاصة وهدايا. في الواقع تعتمد الكثير من المخازن الكبيرة على دخل المعاملات لزيادة ربحيتهم. يشتري تجار التجزئة أثناء فترة المعاملات التجارية trade promotion أكثر مما يستطيعون بيعه ليستفيدوا من التخفيضات، ويشترون أقل خلال الفترات التي لا تكون فيها معاملات تجارية مسببين بذلك تحولات كبيرة في جداول إنتاج المصانع أو في مستويات الموجودات في مخازنهم.

ولترويج المستهلك consumer promotion –وهو الشق الثاني لترويج المبيعات–

الأثر على إضعاف تفضيل العميل لاسم العلامة التجارية وبالتالي على إنصاف العلامة التجارية brand equity. أي منتج يجد رواجاً عالمياً لمبيعاته لا يعطي حقيقة كشف الأسعار للمنتج. يتوقع المستهلكون بشكل متزايد أن يجدوا أو يفاوضوا حول الأسعار الأقل من كشف الأسعار. يقود هذا، بالإضافة إلى التصور المتزايد عن أن معظم العلامات التجارية متشابهة، العملاء إلى إيجاد علامات تجارية مقبولة بدلاً من العلامات التي يصرون على تفضيلها. ويتفحص المستهلك العلامات التجارية المخفضة كل أسبوع ويشتري العلامة التي تقع ضمن المجموعة المقبولة لديه.

تقلق الشركات من أنها ستفقد نصيبها في السوق إذا لم يسايروا رواج المبيعات لمنافسيهم. إن الأمر يحتاج إلى شجاعة خاصة لتخفيض تكلفة ترويج المبيعات واستعمال المخصصات لها لعمل إعلانات أفضل، أو خدمات أفضل للمستهلك. لقد أخذت شركة بورتر وجامبل المبادرة لتخفيض منصرفات ترويج المبيعات وعوضت عن ذلك بتقديم "أسعار مخفضة كل يوم" every day low prices. ولقد رأت بورتر وجامبل أن ترويج المبيعات لا يضيع إنصاف العلامة التجارية فقط، بل إنه أيضاً يسبب تحولات واسعة ومكلفة في الإنتاج.

هذا لا يعني أننا نقول إن ترويج المبيعات أمر سيئ. وعلى سبيل المثال، يحبذ ترويج المبيعات عندما يكون للشركة علامة تجارية رفيعة ولكن لديها إدراك منخفض عنه. عندها سيدفع الترويج، بعد إجراء محاولات، إلى نمو قاعدة العملاء. ويكون ترويج المبيعات فعالاً أيضاً عندما يجذب عملاءً جدداً يكون ولاؤهم متذبذباً. غير أن معظم حالات ترويج المبيعات تجذب عملاء حولوا من علامة تجارية إلى أخرى والعملاء الذين يسعون وراء الصفقات وهؤلاء يكونون معك اليوم وغداً يذهبون. وبناء على ملاحظات العديد من المراقبين فإن معظم ترويج المبيعات يفقد الشركة مالاً.

العلاقات العامة Public Relations

تتكون العلاقات العامة، مثلها مثل ترويج المبيعات، من أدوات متنوعة. ويمكن أن تكون العلاقات العامة فعالة جداً بالرغم من أنها تبدو غير مستغلة في ترويج المنتجات. أحد الأسباب هو أن العلاقات العامة في الشركة تشغل إدارة منفصلة لا تعني فقط العلاقات العامة الخاصة بالتسويق وإنما أيضاً العلاقات العامة المالية والعلاقات العامة الخاصة بالموظفين والحكومة وهكذا. إذاً على المسوقين أن يتوسلوا للحصول على موارد من إدارة العلاقات العامة أو أن يتعاملوا مع وكالة علاقات عامة منفصلة.

وكما تفقد العلاقات العامة بعض القوة لبناء العلامة التجارية للشركة، وكما أن ترويج المبيعات نما أكبر من حجمه المفروض، فإن الشركة قد تدرك إمكانات أكبر في العلاقات العامة للتسويق marketing public relations. تتكون العلاقات العامة للتسويق من عدة أدوات يمكن تصنيفها تحت الكلمة المركبة من حروف هي PENCILS. وهي:

P = المطبوعات Publications. وتعني مجالات الشركة والتقارير السنوية والبروشورات التي تساعد العملاء... إلخ.

E = الأحداث events. وتعني رعاية منافسات ألعاب القوى أو الأحداث الفنية أو المعارض التجارية.

N = الأخبار news. وتعني القصص المساندة للشركة وجمهورها ومنتجاتها.

C = نشاطات اشتراك مجموعات المجتمع community involvement activities. وتعني المشاركة بالوقت والمال في احتياجات المجتمع المحلي.

I = دعايات الهوية identity media. وتعني القرطاسية التي تحمل عنوان واسم الشركة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين بالشركة.

L = نشاط اللوبي lobbying activity. ويعني المحاولات للتأثير على التشريعات المساندة أو إلغاء التشريعات والأحكام غير المساندة لأعمال الشركة ونشاطاتها.

S = نشاطات المسئولية الاجتماعية social responsibility activities. وتعني بناء سمعة جيدة للشركة من حيث المسئولية الاجتماعية.

كل أداة من هذه الأدوات لها تقسيمات أخرى. فكر في دعاية الهوية. إن قرطاسية الشركة وكروت العمل والبروشورات تخلف جميعاً انطباعاً. وكذلك مصانع الشركة ومكاتبها وشاحناتها. ومن الأدوات المهمة، الملبس الخاص بالشركة والذي يمكن أن يشمل الملبس الخاص بمحلات الوجبات السريعة أو خطوط الطيران أو الفنادق. وربما يكون الملبس رمزاً هادئاً للشركة مثل ما أرسته شركة توماس واطسون التابعة لشركة آي بي إم من قاعدة بأن يلبس موظفو آي بي إم بدلة زرقاء داكنة وقميصاً أبيض ورابطة عنق أنيقة. يجب أن يكون مظهرهم كمحترفين. وقد كان مصدر القاعدة تجربة خاضها واطسون عندما زار رئيس بنك مانهاتن ولاحظ من طرف عينيه أن أحد الموظفين بدا غير مهندم. وعندما استفسر واطسون رئيس البنك عن ذلك المظهر غير اللائق، رد عليه رئيس البنك: "إنه ليس موظفي. إنه موظفك أنت. إنه يزورنا اليوم للقيام بإحدى مهامه". لقد أصيب واطسون بالدهشة وقرر تلك الليلة الزي الرسمي لموظفي آي بي إم.

تمثل معظم منصرفات العلاقات العامة استثمارات صممت لإنشاء وتوصيل صورة ذهنية إيجابية إلى السوق المستهدف. ولا ينظر إليها -المنصرفات- كخدمة ذاتية بل كحملات إعلانية. "بينما تعرف الإعلانات بأنها ما تدفع مقابلها، فإن العلاقات العامة هي ما تدفع مقابله" تساوي قصة مساندة في إحدى المجلات عن منتج جديد من برامج الحاسب الآلي أكثر من عشرات الآلاف من الدولارات التي تصرف على الإعلانات. وينصح ريجيه ماك كنا Regis McKenna زبائنه الذين يرغبون التقنية العالية أن يقوموا بقدر كبير من العلاقات العامة قبل تدشين منتجاتهم الجديدة. ويحدد عدداً كبيراً من الشخصيات المؤثرة وقائدي الرأي -مثل محرر مجلات الكمبيوتر والكتاب والزبائن البارزين... إلخ- الذين سيكون لهم نفوذ أكبر على نجاح منتج جديد عالي التقنية من الإعلانات القوية. كما أنه يساعد زبائنه لكسب وتخزين الآراء الجيدة لهؤلاء الناس المؤثرين قبل تدشينهم لحملتهم الإعلانية.

ربما تكون المشكلة الرئيسية التي تواجهها إدارة الشركة في استعمال العلاقات العامة بقدر أكبر هي إيجاد وكالات العلاقات العامة التي تستطيع الإتيان بأفكار مبتكرة. يمكن الحصول على العمل الروتيني للعلاقات العامة من معظم وكالات العلاقات العامة، إلا أن الإتيان بأفكار كبيرة تجذب الانتباه الإيجابي وترفع من سمعة الشركة، يحتاج إلى رجال موهوبين في مجال العلاقات العامة.

فرقة المبيعات Sales Force

إن أكثر أدوات الاتصال التسويقي تكلفة هي فرقة مبيعات الشركة، خاصة عندما يكونون في الميدان يسافرون كثيراً ويقضون وقتاً طويلاً يصطادون خلاله العملاء المحتملين والمحافظة على العملاء الحاليين راضين. وعندما يفكر الإنسان بأن رجل المبيعات العادي (المتوسط) يتصل بالعملاء ٣٠٪ فقط من الوقت ويقضي الباقي (٧٠٪) يتعلم عن المنتج وأساليب البيع وتعبئة النماذج وحضور اجتماعات المبيعات والسفر... إلخ. فمن المؤكد أن مثل هذا المندوب يحتاج إلى أعلى المهارات في إدارة الوقت بفعالية.

إن لدى مندوبي المبيعات ميزة أن يكونوا أكثر فعالية من سلسلة من الإعلانات ورسائل البريد المباشر. إن مندوب المبيعات يرى العميل ويمكن أن يصطحبه لتناول وجبة الغداء معاً، ويثير انتباهه ويجيب على أسئلته واعتراضاته ثم يقفل عملية البيع وكلما كانت الخدمة أو المنتج معقدين، كان من الضروري استعمال مندوبي المبيعات. وعندما تكون المنتجات والأسعار متشابهة بقدر معقول، يكون مندوبو المبيعات العنصر الوحيد الذي يغري العميل ليشتري من أحد البائعين vendors وليس من الآخر.

بعض مندوبي المعلومات يملكون هبة حقيقية للبيع. وبعضهم يفاخر بأنه يمكنه حتى بيع الثلج للإسكيمو. إن الرجال المتفوقين في المبيعات يمكنهم في الغالب البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيع رجل المبيعات العادي. وما هو مهم ليس تكلفة مندوب المبيعات بل المهم تكلفته بالمقارنة مع حجم مبيعاته. إن مندوبي المبيعات المتفوقين ينجزون مبيعات تكلفتها أقل مقارنة بعائد المبيعات أكثر من مندوبي المبيعات الضعفاء. إن الشركات التي تحاول توفير المال عن طريق تقديمها رواتب منخفضة لمندوبي المبيعات، غالباً ما يحققون أعلى تكلفة مقابل المبيعات. إن مندوبي المبيعات غير الأكفاء يبيعون أقل ويصبحون محبطين وغالباً ما يتركون الشركة أو يفصلون، مما يقود إلى تكاليف جديدة للتعيينات الجديدة والاختيار والتدريب التي يمكن تفاديها في حالة وجود مندوبي مبيعات أكفاء ولهم رواتب عالية.

وفي نفس الوقت لا يستطيع مندوبو المبيعات كسب العملاء بكل بساطة عن طريق "الابتسامة والحذاء اللامع" a smile and a shoeshine. إن الابتسامة الجيدة والحذاء اللامع لا يستطيعان تعويض عرض المنتج الرديء. إن وكلاء المشتريات، بصرف النظر عن قدر تفضيلهم لمندوب مبيعات بعينه، يقعون تحت ضغط كبير لتبرير اختيار بائعهم vendor. يعرف مندوبو المبيعات ذلك ويرجعون المبيعات إلى شركاتهم بطريقة متصاعدة حاثين إياهم لصنع منتجات وعروض قيمة أفضل مما يسهل بيعه.

ومهما كانت أهمية مندوبي المبيعات، إلا أن الشركات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم. أحد هذه السبل الشائعة هو زيادة فريق المبيعات في الداخل inside sales force بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج outside sales force. وقد أدركت الشركات منذ وقت مبكر أن المسوقين بالهاتف telemarketers يمكنهم أن يكونوا فعالين من البيع لصغار العملاء، خاصة عندما تفجر العائدات من البيع لصغار العملاء عن تغطية تكاليف الزيارة البيعية الميدانية. قامت الشركات بالتوسع في عملية التسويق بالهاتف لتغطي عملاء أكثر والذي يفضل العديد منهم التعامل مع مندوب المبيعات عبر الهاتف على التعامل معه شخصياً. يشعر الكثيرون من العملاء اليوم أنه باستطاعتهم الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها عبر محادثة هاتفية بدلاً عن الارتباط بوقت معين ليروا مندوب المبيعات في مكاتبهم. اليوم أصبح من الممكن أن ترى المسوق بالهاتف وجهاً لوجه على شاشة الكمبيوتر، مع الشكر لإرسال الفيديو. هناك عدد متزايد من مندوبي المبيعات الذين أنجزوا مبيعات ذات خمسة أو ستة أرقام بدون أن يقابلوا العميل وجهاً لوجه أبداً. وكلما أصبح مندوبو المبيعات والمشترون

مرتاحين مع التجارة الإلكترونية، فإن تكاليف السفر للمبيعات ستنخفض. إن العميل يوفر وقتاً وتوفر شركة المبيعات وقتاً ليس بالقليل وتوفر مالاً وذلك بتحول فرق مبيعاتها إلى مسوقين بالهاتف مقتدرين.

ولكن فرق المبيعات الميدانية للشركة غير سعداء عندما يرون مزيداً من عملاء الشركة يحولون إلى المسوقين بالهاتف. كما يرى مندوبو المبيعات عمولتهم تنخفض. ويناقشون على أنه بإمكانهم تحويل حتى العملاء الصغار في منطقتهم إلى عملاء كبار، ولذلك يجب أن يحول مثل هؤلاء العملاء إلى مندوبي المبيعات العاملين في الميدان. أخبرت إحدى الشركات عميلاً كبر حجم عمله بأنه سيزوره مندوب مبيعات بعد ذلك. وعندما رد العميل بأنه سيعد بالتعامل عبر الهاتف، رفضت الشركة وقالت له إنه يجب أن يقبل بزيارة مندوب المبيعات. حول العميل في الحال عمله إلى جهة أخرى.

ولقد وافقت معظم الشركات مؤخراً، في محاولتها لكسب قبول فرق مبيعاتها بالتسويق بالهاتف، لتدفع عمولة بسيطة لمندوبي المبيعات الذين يعملون ميدانياً مقابل أي مبيعات يقوم بها المسوقون بالهاتف في مناطقهم. إن تكلفة الشركة ستكون أعلى ولكن ذلك هو ثمن كسب تعاون فرق مندوبي المبيعات.

طريقة أخرى لخفض حجم فرق البيع المباشر في الشركة هو البيع عن طريق موزعين. للموزعين فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات ويمثلون عادةً العديد من الموردين غير المنافسين. يعرض الموزعون اقتصاديات الحجم وأبعادها economies of scale المغرية جداً للمصنعين. وفي العادة، تعين الشركة الجديدة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق القومي موزعين لمنتجاتها. ولكن مع نمو حجم أعمال الشركة، ربما تكتشف الشركة عملياً أنه أمر أكثر اقتصاداً إذا عينت فرق مبيعات خاصة بها وتركت الموزعين.

وطالما أن الشركة توظف فرق بيع مباشر، فإنها تحتاج أن تستثمر في إنتاجيتها. إحدى الخطوات هي أن تقوم "بتحليل المهمة والوقت" time and duty analysis، الذي يكشف لها كيف يخطط مندوبو مبيعاتها وقتهم واجتماعات المبيعات وكيف يكتبون التقارير والقيام بدراسات فنيات المنتج والبيع والسفر ووقت الاتصال بالعميل. يمكن للشركة عادةً أن تجد طرقاً لخفض وقت كتابة مندوبي المبيعات لتقاريرهم والوقت الذي يستغرقونه في السفر وهكذا. وأحياناً تقوم الشركة بإعادة تصميم مناطق البيع حتى يمكن تغطيتها بفعالية أكثر.

الأداة الأخرى الرئيسية لزيادة إنتاجية فرق المبيعات هي "ميكنة البيع" أي أن يتم البيع آلياً sales automation. يحتاج مندوبو اليوم للمبيعات إلى كمبيوتر متنقل

وطابعة وماكينة نسخ وفاكس وهاتف جوال وبريد إلكتروني وبرامج كمبيوتر... إلخ. وبما أن كل ذلك مكلف، فقد وجدت الشركات أن مندوبي المبيعات الذين يعرفون كيف يستعملون تلك الأجهزة أكثر إنتاجية. ولقد وصلت شركة هيوليت باكارد التي أوجدت عبارة البيع الآلي إلى هذه النتيجة عندما قامت بتدريب بعض فرق مبيعاتها في استعمال الكمبيوتر المتنقل ووجدت أن إنتاجيتهم زادت بنسبة ٣٠٪ على إنتاجية مندوبي المبيعات الذين لم يستعملوا الكمبيوتر المتنقل.

وعندما يُسأل مندوبو اليوم للمبيعات عن مكان مكاتبهم، غالباً ما يشيرون إلى جهاز الكمبيوتر المتنقل. بهذا الجهاز يمكنهم الوصول إلى معلومات في الصناعة والمنتج وبيانات العملاء ويدخلون فيها البروشورات ويطبعون المقابلات مع العملاء. وفي الحقيقة، ترى بعض الشركات عدم وجود حاجة لتوفير مكاتب لمندوبي مبيعاتها. طلبت شركتا كومباك وهيوليت باكارد من مندوبي مبيعاتها بدء العمل من منازلهم بدلاً من أن يقودوا سياراتهم إلى المكاتب ويضيعون الوقت. وبإغلاق مكاتب البيع قللت تلك الشركات من مصروفات الإيجار والتدفئة والإضاءة بينما وفر مندوبوها الوقت وأصبحوا أكثر إنتاجية.

تعني إدارة فرق المبيعات أسئلة معقدة عند التعيين والاختيار والتوظيف والتدريب والتحفيز والتعويض وتقويم مندوبي المبيعات. قبل سنوات مضت، كانت الشركات توظف مديراً للمبيعات ليشرف على ستة أو ثمانية من مندوبي المبيعات. اليوم أصبح نطاق السيطرة span of control لعدد يقرب من العشرين إلى الأربعين مندوباً تحت إشراف مدير واحد للمبيعات. والحقيقة هي أن مندوبي المبيعات يتحسنون عندما يديرون أنفسهم بدون "الأخ الكبير" Big Brother الذي يقف باستمرار فوق أكتافهم.

ولقد بدأت الشركات تنظيم فرق مبيعاتها بشكل متزايد عن طريق الأسواق الرأسية vertical markets. وبدلاً من أن يزور أحد مندوبي مبيعات شركة آي بي إم مصرفاً في الصباح وفندقاً في الظهيرة، سيكون هناك مندوبو مبيعات يركزون على المصارف ومجموعة أخرى تركز على الفنادق. بهذه الطريقة يتعلم مندوبو المبيعات أكثر عن احتياجات العملاء في مجال ما ويكونون في موقف أفضل لاتخاذ قرارات أفضل.

عدد متزايد من الشركات أنشأ نظماً لإدارة الحسابات الرئيسية key account management systems. وتدرك الشركات أن قلة من العملاء يعطون اهتماماً إلى حصتهم الكبيرة لمبيعاتهم وأرباحهم. تعين الشركة مدراء حسابات كبار ليديروا حساباتهم الأكثر أهمية وبهذه الطريقة تزيد احتمال أن العملاء المهمين سيخدمون بطريقة أفضل وبالتالي يبقوا موالين للشركة. إن كبار مديري الحسابات يديرون ما بين أربعة إلى

عشرة حسابات، بالرغم من أن فعاليتهم تتقلص بزيادة الحسابات التي يجب عليهم إدارتها. ويتم الحكم على هؤلاء المديرين بوصولهم إلى أهداف المبيعات والربح التي وضعت لهم وبمستوى الرضا عن الحسابات التي أداروها. نقطة واحدة يجب ذكرها وهي أن هؤلاء المديرين ربما يحفزوا أكثر من اللازم لزيادة المبيعات والربحية ولكن تقدم لهم حوافز ضعيفة لتحقيق رضا العميل على المدى الطويل.

التسويق المباشر Direct Marketing

إن أسواق اليوم تتضعضع إلى مجموعات من الأسواق الصغيرة minimarkets. وكنتيجة لذلك، بدأت تظهر وسائل إعلام (ميديا) أكثر تخصصاً. هناك انفجار في عدد المجلات صمم كل منها لتوصيل إعلانات ومواد تحرير إلى مجموعة محددة من العملاء. إن التقدم في برامج التليفزيون وشبكات الكبل cable networks والإرسال عبر الأقمار الصناعية تقود إلى انفجار في عدد القنوات التليفزيونية المتوفرة يتوقع أن تصل إلى العديد من المئات في المستقبل القريب. وليس بالإمكان الوصول إلى شرائح وعملاء متفردين بطريقة أكثر فعالية فقط، بل أيضاً للأفراد والشرائح المفردة segments-of-one وذلك نتيجة للتسويق في قاعدة البيانات. تمتلك العديد من الشركات قواعد بيانات ملكاً لها تتكون من معلومات (بروفيل profiles) عن الآلاف أو الملايين من العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين. فكر في التالي:

- تمتلك شركة جنرال موتورز قاعدة بيانات لاثني عشر مليون اسم توضح أي شيء دفعه هؤلاء العمال عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة بالشركة.
- تمتلك شركة لاندز إن Lands End. قاعدة بيانات لأكثر من مليوني اسم لأشخاص اشتروا واحدة أو أكثر من أنواع الملابس منها.
- تمتلك شركة والدن بوكس WaldenBooks أسماء أربعة ملايين عضو في برنامجها المسمى "برنامج القارئ المفضل" Preferred Reader Program.

يمكن لتلك الشركات فرز الأسماء في قاعدة البيانات ليجمعوا أي مجموعات فرعية من الأسماء التي يمكنها أن تمثل فرصاً تسويقية. قد يكون مشترين حديثين لأجهزة كمبيوتر شخصية ويحتمل أن يستجيبوا لعرض مخفض للماسحة الضوئية Scanner. وربما يَكُنَ نساء ينفقن المال الكثير في Sake Fifth Avenue وتريد الشركة إرسال هدايا لهن. أو ربما يكونون مشتركين في مجلة التايم Time ولم يجدّدوا اشتراكاتهم وتريد الشركة إقناعهم بالاشتراك مرة أخرى.

وطالما أن قاعدة بيانات الشركة تخزن هذا الكم الهائل من البيانات، فإن العديد من مجموعات العملاء المختلفة لا يمكن التعرف عليها من دون التحليل الفني المتقدم. تمثل قاعدة بيانات العملاء مستودعاً للبيانات data warehouse تستدعي حفر منجم بيانات data mining عن طريق أدوات إحصائية ورياضية متقدمة. وباستعمال تلك الأدوات، تستطيع الشركات أن تحدد أهدافها في السوق بطريقة أفضل وأن تحسن درجات الاستجابة فيها.

التحرك نحو اتصالات تسويقية متكاملة Moving Toward Integrated Marketing Communications (IMC)

هناك إدراك متنامٍ بأن الشركات عموماً تؤدي عملاً ضعيفاً في مجال تكامل اتصالاتها التسويقية. إنها تختار وكالة إعلانات للإعلان لها، ومكتب علاقات عامة لإدارة علاقاتها العامة، وشركة ترويج مبيعات لترويج مبيعاتها ...إلخ. ولن ينتهي بهم المقام في استعمال هذه الأدوات الترويجية بنسب خاطئة فقط، ولكنهم ربما يفشلون في تكوين وتوصيل رسالة ما عن طريق أدوات مختلفة.

مثال لذلك يشمل الشكل ٦-٥ تسع عشرة أداة متوفرة لشركات الصيدلة للاتصال بالأطباء والترويج لهم. من حيث المبدأ، يجب على شركة الصيدلة أن تقدر فعالية وتكلفة كل أداة ثم تختار الخليط من الأدوات التي تعظم الأثر الكلي على سلوك الأطباء المستهدفين ليصفوا اسم العلامة التجارية الخاصة بهم. ومن ناحية عملية، نجد أن هذه التقديرات من الصعوبة عملها.

إن اختيار الخليط/المزيج المناسب من أدوات الترويج يمكن تسهيله إذا كانت للشركة نظرية ما عن دوافع المستهلك الشرائية. ويعطينا الشكل ٦-٦ مثالاً لذلك. هناك ثلاثة دوافع drives تم تحديدها وهي: أن يكون احتمال تبني الطبيب للدواء ووصفه عالياً؛ ومدى تفضيله لرجل المبيعات ومدى تقدير الطبيب للشركة. ومسجل تحت كل منها على الجانب الأيمن معيار التقييم الذي يستعمله الطبيب، وعلى الجانب الأيسر أدوات الاتصال المناسبة التي يمكنها توصيل الرسالات بطريقة تساند معايير التقييم. على سبيل المثال، نجد اتخاذ العينة sampling طريقة تدع الطبيب يتعلم عن فعالية الدواء وآثاره الجانبية. عموماً، يجب على الشركة أن تفرق بين الأدوار التي تلعبها أدوات الترويج المختلفة حتى تستطيع اختيارها ومزجها بفعالية.

شكل ٦-٥

أدوات الترويج التي تستعملها صناعة الصيدلية

١. الحديث عن التفاصيل detailing
٢. اجتماعات الأطباء (الندوات وحلقات النقاش)
٣. المعارض خلال المؤتمرات (تحت رعاية شركات الصيدلة)
٤. اجتماعات الغداء أو العشاء
٥. المؤتمرات غير الهاتف
٦. الـ Seeding trials
٧. العينات
٨. الترفيه والهدايا
٩. المطبوعات العلمية
١٠. الإعلانات في المجلات
١١. البريد المباشر
١٢. شرائط الكاسيت وشرائط الفيديو الخاصة بموضوعات طبية
١٣. مجلة الشركة
١٤. الخيط الساخن للشركة/الربط عن طريق الكمبيوتر
١٥. التذكير باسم الشركة (الأقلام والتقويم والساعات)
١٦. تقديم العطور
١٧. برامج الموزعين والبائعين بالجملة
١٨. العلاقات العامة (يستهدف المرضى والأطباء وأصحاب الرأي والحكومة والمجموعات الصحية ...إلخ)
١٩. الاستثمارات الاجتماعية

شكل ٦-٦

تصنيف أدوات الترويج الرئيسية التي تستعملها صناعة الصيدلة

١. تقييم المنتج أ. الفعالية ب. خصائص الجريمة ج. التأثيرات الجانبية د. كم مدتها في السوق	إدارة المنتج : العينات إعلانات المحلات والمقالات البريد المباشر الندوات
٢. مندوبو المبيعات أ. المعرفة ب. الشخصية ج. الاستجابة د. الاستلطاف likability هـ. المواهب الخاصة	إدارة العلاقات : الاختيار التدريب الترفيه
٣. الشركة أ. الوضع العلمي ب. الوثوق بها ج. المساعدة د. الصورة الذهنية هـ. العينات و. الخبراء المعروفون جيداً	إدارة الصورة الذهنية : مقالات عن الخصائص الرعاية sponsorship الإجراءات المدنية civil actions

إن الحل لمشكلة الاتصالات التسويقية المتكاملة integrated marketing communications واضح. يجب على الشركة أن تعين نائب رئيس للاتصالات ليكون مسئولاً عن إدارة وتكامل كل اتصالات الشركة. وذلك يشمل تقديم النصح في أي شيء

يوصل أي شيء للعملاء (اتصالاً)، وليس فقط وسائل الاتصال (الميديا) المعروفة بل توصيل رمز الزي الخاص بالشركة ومنظر شاحنات الشركة ومصانع الشركة ...إلخ. سيكون للعميل الحالي أو العميل المرتقب أحكاماً عن الشركة ومنتجاتها معتمداً على سلسلة واسعة من المعاملات وهي:

- زيارة أحد العملاء المرتقبين إلى مصنع الشركة وتذهله رؤية الفوضى والأوساخ ملقية على الأرض.
- يستقبل عميل محتمل مندوب مبيعات أتى لزيارته وهندامه غير مرتب ورائحة فمه منفرة وسلوكه يدعو إلى الضجر.
- يشاهد عميل إعلاناً للشركة ويرى أن ذوقه سيئ.
- يلاحظ مشاهد شاحنات شركة معينة إعلاناتها مكثفة، وهي (الشاحنات) قديمة وفي حالة سيئة.

إن الحل للاتصالات التسويقية المتكاملة يستدعي معرفة جميع نقاط الاتصال، حيث يمكن للعميل أن يواجه الشركة ومنتجاتها وعلاماتها التجارية بالانتقاء. إن كل تعامل مع العلامة التجارية يوصل رسالة جيدة أو سيئة أو لا هذا ولا ذاك. يجب على الشركة أن تسعى جادة لتوصيل رسالة ثابتة وإيجابية عند كل نقاط التعامل.

هناك معنى آخر للاتصالات التسويقية المتكاملة. في كثير من الأحيان، تعتمد الحملة على أداة واحدة مثل الإعلانات، بينما يجب في الحقيقة أن تصمم كحملة إعلامية media campaign. لنفترض أن شركة تريد تدشين منتج يحتوي على خصائص مثيرة. بدلاً من نشر إعلانات كخطوة أولى في الحملة، ربما يكون من الأفضل الدعوة إلى مؤتمر صحفي وبالتالي تحصل الشركة على تغطية صحفية مجانية. بهذه الطريقة سينشأ الوعي في السوق المستهدف بتكلفة تقل كثيراً عن استعمال الإعلانات المكثفة. وفي الخطوة التالية، تستطيع الشركة أن تقوم بحملة إعلانات مطبوعة تعرض فيها إرسالها كتيباً مجانياً يصف المنتج. أولئك الناس الذين يطلبون الكتيب المجاني سيستلمون الكتيب ومعه عرض لبيع المنتج بسعر منخفض قبل توفير المنتج عبر قنوات التجزئة المعتادة. لنفرض أن ٥٪ ممن وصلهم البروشور المجاني طلبوا المنتج. لا تقف الشركة عند هذا الحد، بل تتصل ببقية الـ ٩٥٪ من العملاء الذين وصلهم الكتيب ولكنهم لم يطلبوا المنتج لتعرف ما إذا كانوا يرغبون في المنتج. ذلك من شأنه أن يجذب ٥٪ أخرى تستجيب إلى

المبيعات. أما أولئك الذين يختارون عدم الشراء، فيمكن دعوتهم لمشاهدة عرض عملي بالمجان للمنتج، أو إذا رغبوا، يمكن أن يزورهم أحد مندوبي مبيعات الشركة. وهكذا يمكن أن يتكون تدشين منتج الشركة من سلسلة من الخطوات التي أعدت بعناية. ويمكن توضيحها كالتالي:

التصريحات الصحفية ← الإعلان مع العرض المقدم في البروشور ← البريد المباشر ← التسويق عبر الهاتف ← الشرح العلمي للمبيعات

واعترافاً، يعني ذلك مجهوداً أكبر في الاتصالات مقارنة مع مجرد صرف كل ميزانية الاتصالات على الإعلانات. من الناحية الأخرى، من المحتمل أن تحقق تلك الخطوات مبيعات أكثر في كل دولار.

فيما يلي مثال آخر عن مزج أدوات الاتصال المختلفة:

أرادت شركة وارنر ويلكم Warner-Welcome التي تصنع مستحضر البنادريل Benadryl أن تروج لدوائها ضد الحساسية للذين يعانون منها. استعملت الشركة أدوات الإعلانات والعلاقات العامة لتزيد إدراك الناس للعلامة التجارية ولتروج عن رقم هاتفي مجاناً يزود الناس بعدد اللقاح في منطقتهم. الناس الذين اتصلوا أكثر من مرة واحدة وصلتهم عينات مجانية من المنتج وكوبونات ومواد مطبوعة تصف بتعمق فوائد المنتج. كما استلم هؤلاء الناس نشرة متواصلة شملت نصائح عن كيفية التعامل مع مشاكل الحساسية.

لا يجب أن تكون أدوات الترويج متكاملة فقط: يجب أن تكون كل الـ Four Ps متكاملة (وهي المنتج product والسعر price والمكان place والترويج promotion). لا تستطيع الشركة أن تطلب سعراً عالياً لمنتج رديء الجودة أو أن تطلب سعراً عالياً لمنتج جيد الجودة ولكنه يقدم خدمة رديئة.

كل من الـ Four Ps في تنافس مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض. قرر وكيل للسيارات يوماً من الأيام فصل مندوبي مبيعاته العشرة، كما قرر أن يستعمل التكلفة التي وفرها من فصلهم في تخفيض أسعار السيارات بدرجة كبيرة. نتج عن ذلك a land office business. يبدو أن العملاء يهتمون أكثر بالسعر المنخفض من اهتمامهم بالخدمات المشكوك فيها من قبل مندوب مبيعات السيارات.

يتطلب العدد الكبير من اعتماد عناصر التسويق على بعضها البعض interdependencies إلى تخطيط غاية في العناية. إن اختيار أحد العناصر يفرض في

الغالب عناصر أخرى. ربما يتطلب البيع عن طريق تجار التجزئة عرضاً للدفع إلى الإعلانات التعاونية co-op ads. وربمـا يتطلب البيـع عـن طريـق الكتالوجـات تزويـد العملاء بطلب الخدمة سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة في اليـوم. إن اختيـار الشركة أن تكون الأقل سعراً قد يتطلب موقف "مفاوضـات صعبـة" hard bargaining تجاه الموردين والوكلاء. ونسبة لتلك الأسباب –من المهم مرة أخرى التأكيد على الحاجة لتطوير عرض شـامل وواضـح للقيمـة value proposition تتكـامل حولـه كـل عنـاصر التسويق في شكل متماسك.

أسئلة للتفكير

تحتاج الشركة إلى إثراء استراتيجيتها الأساسية عن طريق إعداد المزيج التسـويقي الأكـثر فعالية. إن كلمة "مزيج" mix مختارة بعناية بسبب العدد الكبير من العناصر التي يجب أن توضع في الاعتبار ويتم اختيارها والتنسيق بينها. ولا يجب أن يتم التنسيق بـين هـذه العناصر فقط مع كل من الـ Four Ps، بل بين الـ Four Ps نفسها. ويحتاج العميل إلى الاعتقاد بأن عرض الشركة سيكون رفيقاً في توصيلـه الــ Four Cs وهـي: قيمـة العميـل customer value والتكـاليف المنخفضـة lower costs وراحـة أفضـل better convenience واتصالات أفضل better communication.

فيما يلي بعض الأسئلة عن أعمالك لتجيب عليها.

١. سجل أدوات المزيج التسـويقي الـتي تسـتعملها وحـدة أعمـالك حاليـاً. أيـها الأكـثر أهمية؟ هل هناك أدوات غـير مضمنـة في الكشـف ويجـب إضافتـها؟ هـل هنـاك أي أدوات في الكشف تعتبرها هدراً للمال؟ هل تستطيع أن تعزز الأدوات حسب أدوارها في القوى الرئيسية الدافعة للعميل؟

٢. هل توصل وحدتك رسالة ثابتة عن العلامة التجارية خلال كل الاتصـالات بـالعميل عن العلامة التجارية؟ هل تعمل وكالات الخدمـات التسـويقية المسـتقلة (الإعلانـات وترويج المبيعات والعلاقات العامة ...إلخ) جيداً مع بعضها البعض؟

٣. هل أنت راض عن نسبة الاعتمادات المالية التي تنفقها وحدتك على كل مـن أدوات الـترويج؟ إذا كـان لـك أن تحـول الاعتمـادات، فمـا هـي الأدوات الـتي سـتنخفض اعتماداتها وما هي الأدوات التي ستزيد اعتماداتها؟

٤. كيف تقدر حالياً إذا كانت إعلاناتك فعالة؟

٥. ما هي الخطوات التي تتخذها الآن لتخفيض تكاليف فرق المبيعات؟ هل استثمرت في دراسات "الوقت والمهمة" time-and-duty studies والبيع الآلي sales automation والتحرك نحو التسويق عبر الهاتف بدرجة أكبر؟

٦. هل حددت عملاءك الأكثر أهمية؟ هل لديك معلومات كافية عن كل عميل مهم لتقدر مسبقاً احتياجاته ودرجة رضائه؟ هل تقوم الآن بالتسويق رجلاً لرجل one-to-one أو أنك تخطط لعمل ذلك؟

٧

الحصول والمحافظة على العملاء وتنميتهم

"إن مركز الربح الوحيد هو العميل" *بيتر دراكر*

"إذا لم تكن تخدم العميل، فإن وظيفتك أن تخدم شخصاً هو العميل"
غير معروف

"لقد تغيرت النظرية. المنتجات تأتي وتروح. إن وحدة القيمة اليوم هي علاقة العميل"
بوب وايلاند

"إذا لم نكن مدفوعين برغبة العميل، فإن سياراتنا لن تكون كذلك"

مقولة لأحد التنفيذيين في شركة فورد للسيارات

عُرِّف التسويق بواسطة العديد من المراقبين بأنه "فن إيجاد العميل والمحافظة عليه". يجب أن نوسع التعريف ليقرأ: "التسويق علم وفن إيجاد العملاء والمحافظة عليهم وتنميتهم". كيف تستطيع الشركة إيجاد عملاء مربحين والمحافظة عليهم وتنميتهم؟

ظن مسوقو الأمس أن أهم مهارة هي القدرة على إيجاد عملاء جدد. وأنفق مندوبو المبيعات جل وقتهم يصطادون العملاء بدلاً من المحافظة عليهم. ولقد احتفلوا بكل عميل جديد كما لو كانوا كسبوا كأساً. ولكنهم خدموا عملاءهم الحاليين باهتمام أقل.

اليوم انعكس الاتفاق الجماعي للمسوقين. إن المحافظة على العملاء وتنميتهم أصبحت الأساس. لقد أنفقت الشركة أموالاً طائلة للحصول على كل عميل من عملائها الحاليين، ويحاول المنافسون دائماً خطفهم. إن العميل المفقود يمثل أكثر من فقد المبيعات

التالية؛ تفقد الشركة الربح عن مشتريات ذلك العميل مدى الحياة. كما أن هنـاك تكلفـة جذب العميل البديل. إن تكلفـة جـذب عميـل جديـد حسـب دراسـات تـراب TRAP خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على العملاء الحاليين راضين. وأسوأ من ذلك أن الأمر يستغرق بضع سنين قبل أن يشتري العميل الجديد بنفس نسبة العميل المفقود.

كذلك يقول المثل: راقب مستوى رضا عملائـك الحـاليين عـن منتجـاتك وخدمـاتك. لا تعتبرهم أمراً مسلماً بـه؛ اعمـل لهـم شيئاً خاصاً بـين وقـت وآخـر. شجـع تقنيتـهم الراجعة. في الحقيقة نجد الشركات الكبيرة ماهرة في كـلا الأمريـن: إيجـاد عمـلاء جـدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

سنختبر هنا العمليات الرئيسـية الـتي تعنـى بالتـالي: (١) تحديـد عمـلاء مرتقبـين، (٢) البيع منذ أول مرة لهم و (٣) المحافظة على العملاء الجدد وتنميتهم للأبد إذا أمكن.

تحديد العملاء المرتقبين Locating Prospects

يعتبر تحديد العملاء المرتقبين فقط إذا كـانوا نـادرين. إنـهم غـير نـادرين أثنـاء الشح في المنتجات والخدمات. إنـهم يقفـون في الصفـوف نصيبـهم المحـدد مـن الخـبز أو الوقـود للسيارات (الجازولين). عندما تدشن شركة منتجاً جذاباً للغاية، يصطف العملاء. عندمـا دشنت شركة فورد سيارتها الموستانج Mustang في الستينيات، ودشنـت شركـة مـازدا سياراتها RX-7 في السـبعينيات تقـاطر الشبـاب نحـو الوكـالات لـيروا ويشـتروا تلـك السيارات.

ولكـن مثـل هـذه المواقـف نـادرة. اليـوم يتصـف معظـم المسـوقين بوفـرة الإمـــدادات والعلامات التجارية. هناك نقـص في العمـلاء وليس في المنتجـات. ولقـد تم تقديـر قـدرة مصانع السيارات الأوروبية بإنتاج ٧٥ مليون سيارة سـنوياً ولكـن الطلـب سـيكون لــ ٤٥ مليون سيارة فقط. من الواضح إذاً أن شركات السـيارات، ومثلـها العديـد مـن الشركـات الأخرى، يجب أن تحارب بقوة لجذب كل عميل.

اعتادت الشركات الصناعية أن تعطي مندوبي مبيعاتهم الجدد منطقة وكتالوج ودفـتر طلبات، ثم تخبرهم بإيجاد مصانع يخرج من مداخنها الدخان (أي عاملة). يحتاج كـل مصنع عامل إلى مدخلات. إذاً اقرع على بابه ووضح لهم أن لديك شيئاً يستحق الشراء.

لازالت العديد من الشركات اليوم تترك الأمر لمندوبي مبيعاتها لإيجاد عمـلاء. ولكـن مع التكلفة العالية لوقت مندوبـي المبيعـات (تبلـغ النسـبة لبعـض الشركـات ٥٠٠ دولار للزيارة عندما يتم جمع كل التكاليف مع بعض) أصبح إيجاد عملاء جـدد مكلفاً للغايـة

لاستعمال وقت مندوبي المبيعات. يجب على مندوبي المبيعات أن يبيعوا وليس البحث عن عملاء جدد. أصبحت الشركات اليوم تتحمل مسئولية الجيل الرائد lead generation بشكل متزايد. إن الشركات قادرة على إيجاد قادة بتكلفة أقل. وبتحويل السلع الرائدة إلى مندوبي مبيعاتهم، فإنهم يعطون مندوبي مبيعاتهم وقتاً أكثر للبيع. كيف يمكن للشركات توليد قيادات ذات جودة عالية لفرق مبيعاتها. إن عملية الجيل الرائد تتضمن ثلاث خطوات: تحديد السوق المستهدف، استعمال أدوات الاتصال لجمع الريادات وتوضيح/تعريف الريادات.

تحديد السوق المستهدف Definging the Target Market

ليست هناك شركة عاملة تحاول البيع لأي شخص. لا تحاول شركة جيليت بيع شفرات الحلاقة للصبيان (قبل سن الطاشر) ولا تحاول شركة كيمبرلي كلارك بيع حفاضاتها الهجير Huggies للعائلات بدون أطفال. كما لا تحاول إحدى شركات الحديد والصلب بيع الحديد لأي شركة تستعمله. ربما مرت شركة الحديد بعملية الـ STP أي التجزئة segmentation والاستهداف targeting وتثبيت الصورة في ذهن العملاء positioning. قد تقرر شركة الحديد التركيز على تصنيع الحديد لشركات السيارات وشركات إنتاج الأثاثات المكتبية أو شركات أدوات المطبخ. بعد اختيار السوق المستهدف يصبح تحديد أسماء المشترين المحتملين أمراً سهلاً بعض الشيء. ومع تعمق الشركة في معرفتها للسوق المستهدف –ماذا تريد وماذا تشتري ومتى وأين تبيع وكيف تشتري ...إلخ؟– ستطور الشركة قدرتها على إيجاد ريادات جيدة.

استنباط بدايات السعي لجلب العملاء عن طريق أدوات الاتصال Soliciting Leads Through Communication Tools

تستطيع الشركة أن تستعمل أدوات عديدة لجمع أسماء عملاء مرتقبين. يمكنها استعمال الإعلان والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف ومعروضات المعارض التجارية. وحتماً يمكنها أن تشتري أسماء من سماسرة الأسماء list brokers وآخرين قد تكون لديهم الأسماء التي تريدها الشركة.

على سبيل المثال دعونا نفترض مصنعاً لغذاء القطط مثل مارز Mars يريد الحصول على أسماء من لديهم قطط في ألمانيا. إحدى الطرق أن ينشر إعلاناً في الصحف الرائدة يعرض فيه كتيباً مجانياً بعنوان "كيف تعتني بقطتك". ويحتاج كل صاحب قطة إلى تعبئة كوبون يوضح فيه اسم العائلة واسم القطة وعمرها وتاريخ ميلادها وأي معلومات

أخرى قد تجدها مارز مفيدة. ربما يطلب معظم أصحاب القطط الذين يرون الإعلان الكتيب المجاني.

أو تستطيع مارز الاتصال بالأطباء البيطريين الألمان وتعرض عليهم رغبتها في شراء أسماء العائلات التي تملك قططاً. هذا شبيه بالطريقة التي تتحصل بها شركات أغذية الأطفال مثل Nestlé و Gerber على أسماء الأمهات الحديثات أي عن طريق استمالة أطباء النساء والولادة أو الرجوع إلى سجلات المواليد.

تستفيد مارز من المعلومات التي تحصل عليها بعدة طرق: ترسل مجلة محبي القطط أو ترسل الإعلانات عن أغذية القطط إلى العائلات التي تملك قططاً، أو ترسل كوبونات تخفيضات على علامتها التجارية، وترسل حتى كروت لكل قط في المناسبات!

دعونا ننظر إلى كيفية حصول شركة تويوتا لأسماء العملاء المرتقبين لشراء سياراتها اللكزس الجديدة التي قدمتها في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل الثمانينيات. أحد موارد الأسماء يأتي من تحديدك لمنافسيك. في هذه الحالة أرادت لكزس أن تبرز شركة المرسيدس وتأخذ منها المبيعات. لذلك استمرت في جمع الأسماء لأصحاب المرسيدس من سجلات تمليك السيارات مستعملة البريد المباشر والتسويق الهاتفي لتجعل أصحاب المرسيدس يفكرون في اقتناء سيارة لكزس في شرائهم القادم.

طريقة أخرى هي رعاية معرض للعربات القديمة الكلاسيكية. افترض مسوقو لكزس أن الناس الذين يذهبون إلى معرض السيارات القديمة antique car show لديهم رغبة في السيارات المثيرة للانتباه. تم الإعلان عن المعرض وكان ثمن تذكرة الدخول ١٥ دولاراً وكان تحديد ثمن التذكرة وسيلة لقصر الجمهور على المقتدرين منهم. وقع كل شخص زار المعرض اسمه وعنوانه على كتاب الزوار الذي أصبح قاعدة بيانات لإرسال البريد للعملاء المرتقبين عن سيارات لكزس.

وفي السوق الصناعي، تكون عملية الحصول على أسماء العملاء المرتقبين سهلة عن طريق التصنيف الصناعي المعياري لمكتب الإحصاء Census Bureau's Standard Industrial Classification الذي يسجل المعلومات عن الشركات والأعمال التي تبيع منتجات وخدمات مختلفة. ويتم دعم وإثراء تلك المعلومات أكثر بواسطة شركات المعلومات مثل دن و برادستريت Dun & Bradstreet وتصبح متوفرة على القرص المندمج مقابل سعر محدد. وهكذا لن تجد شركة تعمل لاصقاً خاصاً للخشب صعوبة في الحصول على أسماء مصنعي الأثاث في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى عناوينهم وأسماء موظفيهم ومبيعاتهم وعدد الموظفين.

وصف بدايات السعي لإيجاد العملاء Qualifying the Leads

ليست كل بدايات السعي leads تستحق. وترسم الشركات محقة الحد المميز بين العملاء المشتبه فيهم suspects وبين العملاء المرتقبين prospects. المشتبه فيهم هم الناس أو المنشآت التي ربما تفهم على أن لديها الرغبة في شراء منتج الشركة أو خدماتها، ولكنها لا تملك الوسائل أو النوايا الحقيقية للشراء. يرغب عدد كبير من الناس في اقتناء سيارة مرسيدس ولكن معظمهم ليسوا مؤهلين ليكونوا عملاء مرتقبين prospects.

إحدى المشاكل الخاصة بكروت العمل business cards التي يتركها زوار المعارض التجارية في كشك المعرض هي أن الكثيرين من الزوار فضوليون أو يريدون تبادل الأذواق أو قلماً للمجاملة ثم يتركون كروتهم. وفي العادة يرمي البائعون الأذكياء معظم كروت العمل بعيداً خاصة تلك التي يتركها أصحابها في أكشاك المعرض.

إن الشيء المهم هو معرفة من هم العملاء المرتقبون. تفرق الشركات بين العملاء المرتقبين من هو بارد ومن هو دافئ ومن هو ساخن، والأخير هو الأكثر قدرة ورغبة واستعداداً للشراء. أي مندوب مبيعات يريد أن يبدأ كشف المرتقبين بالنوع الأسخن.

تستطيع الشركات المساعدة في فرز أفضل العملاء المرتقبين باستعمال البريد أو الهاتف. يمكنها الاتصال بالعميل المرتقب وتسأله إذا كان يريد مطبوعات عن المنتج أم محادثة بيعية. وحتى عندما يقول العميل المرتقب أنه يرحب بالمحادثة البيعية، ربما تتصل الشركة بمصرف العميل المرتقب لتتأكد من أنه يستطيع دفع ثمن المنتج.

إن هدف الشركة هو إمداد بدايات تقودهم إلى العملاء leads ذات جودة عالية لفريق المبيعات؛ حتى يتمكن من استغلال وقته الثمين في عمل ما يستطيع عمله. بطريقة أفضل وهو البيع. يحتاج الـ lead generation إلى وضع شيء مفضل في إدارة التسويق يعمل فيه باحثو تسويق ورجال اتصال تسويقي يعملون معاً لتحديد الـ good lends بأكثر الطرق فعالية.

البيع للعملاء المرتقبين Selling to the Prospects

يستطيع رجل المبيعات الجيد المسلح بـ good leads أن يتصل الآن بأفضل العملاء المرتقبين. قبل عهد الميديا الإلكترونية، كان ذلك يعني تحديد ميعاد لزيارة العميل المرتقب. كان رجال المبيعات يحضرون مفكرتهم الأسبوعية عن زياراتهم المخططة، بما فيها وسيلة المواصلات والفنادق الصغيرة التي يقيمون فيها. وكانوا يستعملون أسلوباً

نمطياً عندما يصلون إلى مكتب العميل، مثل أيدا AIDA: أي تحصل على انتباه العميل attention أوجد الاهتمام interest ونمّ رغبته desire وادفعه نحو الفعل action.

تشتمل كل مرحلة على عدد من الأساليب الفنية. يمكن جذب انتباه العميل بادعاء أن المنتج سيدر مالاً ويوفر قدراً كبيراً من التكلفة ويمنح المشتري راحة البال أو يساعده في الانتصار على المنافسين. ويحاول مندوب المبيعات استثارة اهتمامهم بأن يحكي لهم قصص العملاء الآخرين الراضين. بالنسبة لاستمالة رغبتهم. يذكر مندوب المبيعات أن المنتج مسعر بعد تخفيض كبير للشراء الأول وأن العرض مقدم اليوم فقط. أخيراً، ولدفع العميل نحو الفعل، يجيب مندوب المبيعات بعناية على كل اعتراض للعميل، ويقدم له ضماناً بإرجاع نقوده إذا وقع العميل ثم لم يكن راضياً تماماً.

إن طريقة الأيدا AIDA تجعل مندوب المبيعات يتخذ المبادرة و"يقود الرقص" lead the dance. تم تعليم مندوبي المبيعات في الأوقات الماضية على التحدث بدرجة أقل والاستماع بدرجة أكبر. لقد مضى زمن مندوب المبيعات المتكاسل، وحل محله مندوب المبيعات الذي يعرف كيف يوجه أسئلة جيدة وكيف يستمع ويتعلم. يدرب نيل راخام Neil Rakham في طريقته البيعية SPIN مندوبي مبيعاته كيف يوجهون أربعة أسئلة إلى العميل المرتقب:

أسئلة عن الموقف situation questions	تسأل هذه الأسئلة عن الحقائق وتستكشف موقف المشتري الحالي. مثال ذلك: "كم عدد الناس في هذا الموقع؟"
أسئلة عن المشكلة problem questions	تُعنى هذه الأسئلة بالمشكلات والصعوبات وعدم الرضا التي يمر بها المشتري مع الموقف الحالي والتي يمكن أن يحلها المورد مع المنتجات والخدمات.
أسئلة عن الآثار المرتقبة implication questions	تسأل هذه الأسئلة عن عواقب أو آثار مشكلة المشتري، والصعوبات التي تواجهه أو ما يسبب عدم رضاه. مثال ذلك: "كيف تؤثر هذه المشكلة على إنتاجية العاملين لديك؟"
أسئلة عن مردود الاحتياجات need-payoff questions	تسأل هذه الأسئلة عن قيمة أو فائدة حل مقترح. مثال ذلك: "كم كنت ستوفر إذا استطعنا تخفيض الأخطاء بنسبة ٨٠٪؟"

يقترح راخان على الشركات، خاصة تلك التي تبيع منتجات أو خدمات معقدة، ألا تبيع في الأساس منتجات أو خدمات، بل تبيع قدرات capabilities. يجب على مندوب المبيعات أن يتحرك من الأشياء البدائية preliminaries إلى تباين قدرات المورد، ثم يجب عليه بعد ذلك أن يعمل نحو الحصول على التزام طويل الأجل للعمل معاً. تعكس تلك الطريقة الاهتمام المتزايد للعديد من الشركات لتتحرك من السعي وراء بيع في حينه immediate sale إلى تنمية علاقة طويلة المدى مرضية للعميل.

لقد افترضنا أن رجل المبيعات يبدأ العملية بزيارة العميل المحتمل في مكتبه. ربما يتضح أن العميل المرتقب لا يريد زيارة شخصية وأنه يفضل أن يرسل المندوب معلومات إليه أو يتحدث معه هاتفياً قبل حدوث أي زيارة. وكنتيجة لذلك، كان يجب على مندوبي المبيعات تنمية مهارات جيدة في استعمال الهاتف. بعضهم جيد عبر الهاتف لدرجة أنهم يستطيعون إكمال الكثير من عمليات البيع بدون زيارة العميل أبداً. وفي الحقيقة، تفضل الشركات الآن تكوين مجموعة للتسويق الهاتفي لتصل إلى العملاء المرتقبين خاصة الصغار منهم كوسيلة لاحتواء تكاليف البيع.

وفي العهد الإلكتروني، سيعني البيع للعملاء المحتملين سعراً شخصياً أقل إلى مكاتب العملاء المحتملين. وسيكون لأجهزة الكمبيوتر آلات تصوير أيضاً. سيحدد مندوبو المبيعات موعداً لقيام مؤتمر فيديو مع المشتري وزملائه. وسيرون بعضهم البعض على الشاشة. يستطيع مندوب المبيعات عرض منتجه على الشاشة و/أو عبر الفاكس للمشتري. سيحل مندوب المبيعات المعتمد على الكمبيوتر محل مندوب المبيعات المكلف والذي يسافر كثيراً.

سيخفض الكمبيوتر أيضاً التكاليف الأخرى التي تدعم مندوب المبيعات. سيقوم أغلب مندوبي المبيعات في المستقبل ببدء عملهم البيعي من منازلهم مباشرة دون الحضور إلى المكتب أولاً. وسيكونون مهرة في استعمال الكمبيوتر والهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس وفي الحصول على المعلومات والاتصال عبر الإنترنت والإنترانت داخل الشركة. وتحتاج الشركات إلى ناس مهرة في استعمال قنوات المعرفة والاتصال الأقل تكلفة ليقوموا بعلاقاتهم البيعية ومع العملاء.

إن أحد أهم استعمالات الكمبيوتر هو إدارة العميل المرتقب prospect وإدارة قاعدة بيانات العميل customer database. دعنا نرجع إلى المثال عن سيارة لكزس، حيث جمعت الشركة أسماء أصحاب السيارة الأثرياء. لقد طورت لكزس عملية متوسعة للبيع

لكي تصل إلى أولئك العملاء المرتقبين. أولاً، أرسلت ما يشبه الهدية عن طريق البريد السريع إلى العملاء المرتقبين الذين زاروا معرض السيارات القديمة. احتوى الطرد على خطاب وشريط فيديو مرسل من وكيل لسيارات اللكزس بالقرب منهم. يدعو الخطاب العميل المرتقب لحضور حفل في الوكالة السبت التالي. مدة شريط الفيديو اثنتا عشرة دقيقة يوضح خلالها بعدة طرق أن سيارة لكزس جيدة بنفس القدر بل متفوقة على المرسيدس. أوْضح أحد الأمثلة ميكانيكي يضع زجاجات ماء على ماكينات لكزس ومرسيدس، ثم بدأ محركا السيارتين. نتيجة ذلك أن الماء على ماكينة سيارة لكزس بالكاد تحرك، بينما تحرك الماء على ماكينة المرسيدس بطريقة شديدة. تلك كانت طريقة لكزس لتوحي بأن السيارة تعطي قائدها قيادة مناسبة، أكثر من المرسيدس.

ثم يتصل وكيل لكزس هاتفياً بعد أيام قليلة بالعميل المرتقب قبل الحفلة ليؤكد حضوره. إذا اعتذر العميل فسيسأله الوكيل إذا كان يرغب في الحضور في وقت آخر. إذا أجاب العميل بالموافقة، فسيضع الوكيل مذكرة لإرسال دعوة للعميل في وقت لاحق.

وإذا لم يقم العميل المرتقب بزيارة الوكيل، فسيتصل الوكيل به بعد عدة أسابيع ويعرض عليه أن يحضر له السيارة إلى منزله ويطلب منه قيادتها كتجربة مصطحباً عائلته. أو يعرض الوكيل على العميل أن يعيره السيارة خلال عطلة نهاية الأسبوع.

كل تلك الخطوات مسجلة في قاعدة بيانات الوكيل، حتى يعرف موقف كل عميل مرتقب. وسيعرف الوكيل أياً من العملاء يستمر في تعقبهم وأياً يصرف النظر عنهم.

لقد منح الكمبيوتر رجال التسويق والمبيعات ميزة هائلة وذلك بجعلهم قادرين على الاحتفاظ بكل التفاصيل عن العملاء المرتقبين والعملاء الحاليين. إنها تحدث ثورة في عملية البيع. إن رجال تسويق اليوم، بعد وصولهم إلى اتفاقية مبدئية مع العميل، يستطيعون حتى طباعة عقد حسب طلب العميل الشخصي في مكتبه يكون جاهزاً للتوقيع عليه، وبالتالي يحولون العميل المرتقب إلى عميل جديد first time customer.

هل يستحق العميل السعي وراءه؟

آخذين في الاعتبار كل المجهود المبذول لتحويل العميل المرتقب إلى عميل، تحتاج الشركات لتحليل إذا كانت تكلفة الحصول على العميل customer acquisition cost سيتم تغطيتها بأرباح العميل طول الحياة customer lifetime profits أم لا. نورد مثالاً حيث يفوق متوسط تكلفة الحصول على عميل متوسط ربحية العميل الدائم (مدى الحياة).

الشريك Partner

المالك الجزئي Part-owner

سنستعرض هنا كل مرحة ونأخذ بعين الاعتبار ما يمكن عمله لننقل العميل من مرحلة إلى المرحلة التي تليها.

العميل للمرة الأولى First-time Customer

سينتهي الأمر بالعميل لأول مرة -إذا أراد أن يشتري مضرب تنس أو سيارة أو خدمات قانونية أو أن يقيم في فندق- بشعور ما عما اشتراه وعن المورد. وقبل أن يشتري، يكون له انطباع معين مبني على ما سمعه من الآخرين وما وعد به البائع وخبرته السابقة عموماً من عملية الشراء. وبعد الشراء، سيمر بتجربة واحدة من خمسة مستويات للرضا:

راضٍ للغاية   راضٍ   غير مهتم   غير راضٍ   غير راضٍ للغاية

إن احتمال أن يشتري العميل مرة ثانية مرتبط بقوة بمستوى رضاه بالشراء الأول. وسيكون "عميلاً مفقوداً" lost customer إذا كان غير راضٍ للغاية أو غير راضٍ أو حتى غير مهتم. وربما يشتري مرة ثانية إذا كان راضياً، وهناك احتمال كبير أنه سيشتري مرة ثانية إذا كان راضياً جداً. تفشل الشركات في الغالب في التمييز بين العميل الراضي والعميل الراضي جداً. يمكن أن يتحول العملاء الراضون بسهولة إذا قدم لهم مورد آخر نفس الرضا أو أفضل منه. ولكن العملاء الراضين جداً فاحتمال إيجادهم لمورد آخر يستطيع إرضاءهم بنفس المستوى العالي أقل. تقول شركة زيروكس أن العملاء الراضين تماماً يكون احتمال شرائهم مرة ثانية ستة أضعاف العملاء الراضين فقط.

يجب على الشركات التي تريد جذب العملاء الذين يكررون الشراء أن يقوموا من وقت لآخر بإجراء مسح عن مستوى رضا عملائهم. في أحسن الحالات سيوضح مؤشر رضا عملائهم customer satisfaction index أن معظم العملاء راضون أو راضون للغاية. لسوء الحظ، ليست تلك هي الحالة دائماً. توضح دراسات رضا العميل أن العملاء يميلون إلى عدم الرضا عن مشترياتهم بنسبة ٢٥٪ من الوقت! وما هو أسوأ، أن حوالي ٩٥٪ منهم لا يشتكون. إما بسبب أنهم لا يعرفون كيف أو مما يشتكون، وإما لأنهم يعتقدون أن الشكوى لا تستحق المجهود.

إذا وضّح مؤشر رضا العميل عدداً كبيراً من العملاء غير الراضين، يجب على الشركة أن تفكر في السبب. أحد الاحتمالات هو أن رجال المبيعات في الشركة عدوانيون أكثر من

اللازم أو أنهم يغرون العملاء لشراء منتجات أو خدمات لا تناسب احتياجاتهم. احتمال آخر هو أن الشركة بالغت في أداء منتجاتها وخدماتها، تاركة العميل مصاباً بخيبة أمل.

يجب على الشركة أن تقدر تكلفة فقدها لعملائها. مثال لذلك، قدرت شركة مواصلات أنها تفقد ما يقارب ٥٪ من عملائها كل عام بسبب سوء خدمات العملاء. نورد هنا حسابهم لتكلفة فقد أولئك العملاء:

للشركة ٦٤٠٠٠ حساب.

بلغت تكلفة فقد ٥٪ من العملاء سنوياً نسبة لرداءة الخدمة ٣٢٠٠ حساب (٦٤٠٠٠ × ٠,٠٥).

متوسط الحساب المفقود وصلت متوسطاً قدره ٤٠٠٠٠ دولار.

إذاً فقدت الشركة ١٢٨٠٠٠٠٠٠ دولار (٣٢٠٠٠ حساب × ٤٠٠٠٠ دولار) في المبيعات بسبب رداءة الخدمة.

كان هامش ربح الشركة ١٠٪. إذاً كان صافي خسارة الشركة ١٢٨٠٠٠٠٠ دولار (٠,١٠ × ١٢٨٠٠٠٠٠٠ دولار).

ستستفيد الشركة كثيراً بإنفاقها المال لتطوير خدماتها للعملاء. وهو شيء مقبول أن يصرف مبلغ ١٢٨٠٠٠٠٠ دولار على الأقل في الاستشارات أو البرامج للتأكد من عدم وجود أي فقدان للعملاء نتيجة للخدمة الرديئة. وفي الحقيقة، يستحق صرف أضعاف ذلك المبلغ لأن أي عميل يحتفظ به ستجني منه الشركة سيلاً من الأرباح لعدة سنوات.

إن الضرر الناتج من العملاء الذين يصابون بخيبة أمل له مدلول أبعد من فقدان ما يصرفه أولئك العملاء مدى الحياة. يجب على الشركة ألا تقلل من قدر قوة العميل الغاضب. وجدت دراسات شركة تراب TRAP أن العميل غير الراضي جداً ربما يتحدث إلى أحد عشر شخصاً آخرين عن خيبة أمله، وكل منهم سينقل ذلك إلى آخرين مما يقود إلى نمو دليلي في عدد العملاء المرتقبين الذين يسمعون أخباراً سيئة عن الشركة. لذلك لا تفقد الشركة عائدات مدى الحياة من العميل غير الراضي فقط، ولكنها تفقد أيضاً العديد من العملاء المحتملين الذين يقررون عدم الشراء من الشركة.

وبالطبع لا تحتاج الشركة لفقد العملاء الذين يصابون بخيبة أمل. تضع الشركات اليقظة نظاماً تسهل وصول العملاء المتذمرين إليهم. ولم تعد الفنادق الصغيرة تضع لافتة كتب عليها "نقبل الشكاوى فقط بين الساعة التاسعة والساعة العاشرة صباحاً يومياً". تزود شركات بروكتور وجامبل Proctor & Gamble و ويربول Whirlpool وجنرال

إليكتريك عملاءها برقم هاتف بالمجان لمنتجاتهم حتى يتمكن العملاء من الاتصال بالشركة ليقدموا شكواهم أو استفساراتهم أو تقديم مقترحات للشركة. وتطبع شركة بيتزا هت Pizza Hut رقمها المجاني على كل صناديق التوصيل، وعندما يشتكي أحد العملاء، ترسل الشركة بريداً صوتياً إلى مدير المحل والذي يجب عليه أن يتصل بالعميل خلال ٤٨ ساعة ويعالج مشكلته. تستعمل تلك الشركات الخطوات التالية لاستعادة حسن نية العميل:

١. تخصيص "خط ساخن" بالمجان سبعة أيام في الأسبوع وأربع وعشرين ساعة يومياً (الهاتف والفاكس أو البريد الإلكتروني) وذلك لاستلام شكاوى العملاء ومعالجتها.
٢. الاتصال بالعميل الشاكي بأسرع وقت ممكن. وكلما كانت استجابة الشركة بطيئة، زاد التذمر وينتج عنه كلام سلبي عن الشركة.
٣. قبول المسئولية تجاه خيبة أمل العميل، وعدم إلقاء اللوم على العميل.
٤. يوظفون عاملين متعاطفين في مجال خدمات العملاء.
٥. حل المشكلات بطريقة هادئة وحسب رضا العميل. بعض العملاء لا يسعون وراء التعويض المالي بقدر ما يسعون للشعور بأن الشركة تهتم بأجورهم.

ومن السخرية نجد أن العملاء المشتكين الذين تمت تسوية مشكلاتهم بطريقة مرضية، غالباً ما يصبحون أكثر ولاء للشركة من العملاء غير الراضين أبداً. حوالي ٣٤٪ من العملاء الذين يقدمون شكاوى هامة سيشترون مرة ثانية من الشركة إذا تمت تسوية مشكلاتهم، وترتفع النسبة إلى ٥٢٪ في حالة المشكلات البسيطة. إذا تم حل المشكلة سريعاً فإن بين ٥٢٪ (من أصحاب الشكاوى الكبيرة) و ٩٥٪ من أصحاب الشكاوى البسيطة سيشترون مرة أخرى من الشركة.

هناك عدة طرق لإعادة كسب حسن النية بالنسبة للعميل المتذمر. تستطيع الشركة أن تقدم له خصماً عند الشراء مرة أخرى أو تقدم له هدية صغيرة لتعويضه عن الخطأ الذي حدث. وضع تيموثي فيرنشتال Timothy Firnstahl الذي يملك سلسلة من المطاعم في سياتل تدعى Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc. القواعد التالية لإعادة العميل "عندما يضطر الضيوف إلى الانتظار لمدة تتجاوز العشر دقائق للوقت المحدد لحجوزاتهم ولكن أقل من عشرين دقيقة، فإننا نقدم مرطبات مجانية لهم. وإذا انتظروا لأكثر من عشرين دقيقة نقدم كامل الوجبة مجاناً. وإذا وصل الخبز بعد خمس دقائق من وصول الضيوف، فإننا نقدم الحساء مجاناً".

العملاء المتكررون Repeat Customers

إن الربحية تتفاوت بالنسبة للعملاء لأول مرة. مشتريات بعضهم غالية ولهم الرغبة والوسائل ليشتروا أكثر وأكثر. عملاء آخرون يشترون كميات صغيرة وربما لا يشترون مرة أخرى أبداً. إذاً يركز المسوقون على أفضل العملاء الذين يشترون بكثرة لأول مرة في محاولة لتحويلهم إلى عملاء متكررين.

وتجد الشركات أنه من المفيد لها أن تصنف العملاء "تعمق تكراريتهم" depth -of- repeat، أي عدد المرات التي يعاودون فيها الشراء. قد تميز شركة للسيارات بين العملاء الذين اشتروا سياراتها مرة واحدة وبين الذين اشتروا سيارتين أو ثلاثاً أو أكثر من نفس الوكيل. وتصنف شركة كتالوجات مثل لاندز إند Land's End عملاءها عن طريق حداثة تعاملهم معها recency وتكرارية التعامل frequency والقيمة النقدية monetary value (وتعرف بمبادلة الـ RFM). إن أفضل عملائها هم الذين اشتروا حديثاً والذين اشتروا عدة مرات (غالبياً) وأنفقوا مالاً كثيراً.

لقد اكتشفت الشركات أنه كلما تبقى العملاء مع الشركة لمدة أطول، كان ربحهم أعلى. كما أن العملاء الذين يبقون طويلاً أكثر ربحية بسبب العوامل الأربعة التالية:

١. العملاء الذين تحافظ الشركة عليهم يشترون أكثر مع مرور الوقت إذا كانوا راضين للغاية". حالما ينشئ العملاء علاقة شرائية مع بائع، فإنهم يستمرون في الشراء منه نسبة للتعود إلى حدٍ ما. وإذا نمت احتياجاتهم يشترون أكثر. ويدخل البائع في عمليتين:

- البيع التداخلي cross-selling: يضيف البائع أصنافاً أخرى لخط إنتاجه ويكون لها جاذبية لنفس العملاء ويثير اهتمام العملاء لتلك الأصناف الجديدة. قد يعرض بائع أجهزة الكمبيوتر طابعة على العميل وجهاز فاكس (مودم) وبرامج وسلعاً أخرى مساندة للكمبيوتر. وقد يحاول البنك إثارة اهتمام العميل الذي فتح معه حساب توفير جديد أن يفكر أيضاً في القروض وخدمات الاستثمار.
- رفع البيع upselling: عندما تكون هناك معدات مهترئة أو حاجة إلى إعادة العرض resupply، يمكن للبائع أن يساعد العملاء في معرفتهم لمزايا استبدال مبكر للمعدات أو تحديثها. وإذا احتفظت الشركة بسجل يوضح متى اشترى العميل سياراته أو جهاز الكمبيوتر، تستطيع الشركة آنذاك أن تعرف متى تروج لوصول النوع الجديد من البضاعة ذات الأداء الأحسن. يجب ألا يحدث

الـ upselling في وقت مبكر جداً لأن مشتري السيارة الجديدة لن يضع في اعتباره استبدالها لعدة سنوات. ومن ناحية أخرى، إذا انتظر البائع طويلاً أكثر من اللازم، فربما يجد أن العميل قد اشترى سيارة أخرى.

٢. "تتناقص تكلفة خدمة العميل الباقي مع مرور الوقت". تصبح عمليات التعامل مع العميل المتكرر مسألة روتينية. إذ يصبح الكثير منها مفهوماً دون الحاجة إلى توقيع اتفاقيات كثيرة. لقد تم بناء الثقة بين الطرفين مما يوفر عليهما الكثير من الوقت والتكلفة.

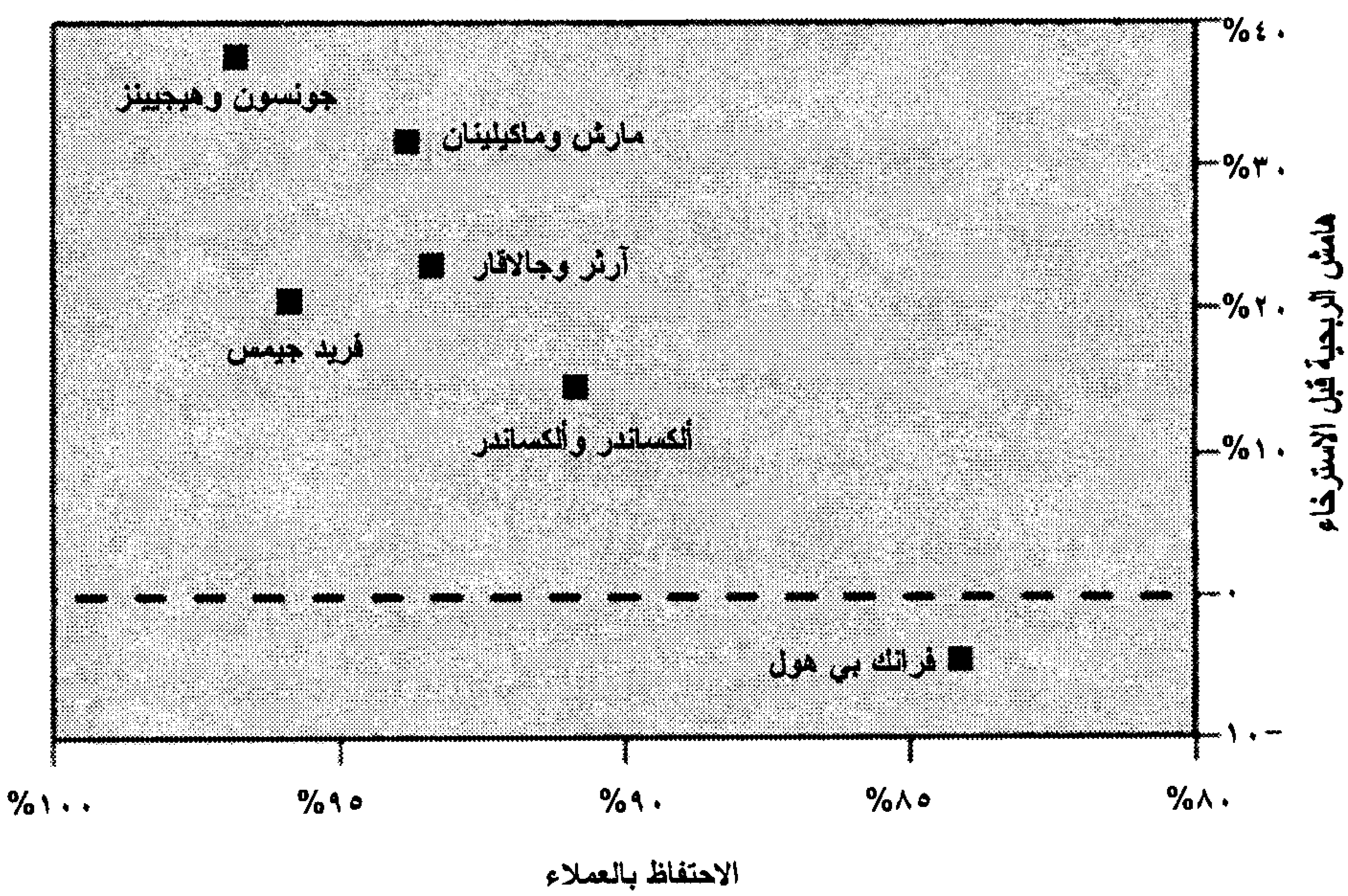
٣. غالباً ما يزكي العملاء الراضون للغاية البائع لمشترين آخرين.

٤. العملاء الباقون مع الشركة لمدة طويلة أقل حساسية نحو السعر في حالة زيادته زيادة معقولة بواسطة البائع.

وكنتيجة لتلك العوامل، تكون الشركات التي لديها نسبة عالية من الاحتفاظ بالعملاء أكثر ربحية. لقد جمع "فرد رايخ هيلد" Fred Reichheld بيانات عن شركات ذات مستويات عالية من الاحتفاظ بالعملاء ثم وثق ربحيتهم العالية. وكمثال لذلك، يوضح الشكل ٧-١ نسب الاحتفاظ بالعميل والربحية للعديد من شركات التأمين.

شكل ٧-١

الخطوات الأساسية لتطوير علامة تجارية قوية



من الواضح أن الشركات ذات النسب العالية من الاحتفاظ بالعملاء هي الأكثر ربحية. وفي الحقيقة، يخلص رايخ هيلد إلى أن الشركة التي تستطيع زيادة نسبة احتفاظها بالعملاء بنسبة ٥٪ من النقاط تستطيع زيادة ربحيتها بين ٣٥٪ – ٩٥٪ ويعتمد ذلك على اقتصاديات المجال الاقتصادي المعني.

ولأن العملاء الذين يطول بقاؤهم مع الشركة أكثر ربحية لها، فغالباً ما تعاملهم الشركة بطريقة خاصة. وبعد تحديد أكثر العملاء قيمة Most Valuable Customer (MVC) ربما ترسل الشركات تهنئة في المناسبات وهدايا صغيرة ودعوات لحضور نشاطات رياضية خاصة أو نشاطات فنية ولمحات إبداعية أخرى.

الزبون Client

لقد استعملنا كلمة عملاء customers لنصف أولئك الناس الذين يشترون من المصنع. وعلى كل حال، المصانع الحرفية –مثل المحاسبة والقانون والمعمار– تستعمل كلمة زبائن clients وليس عملاء. ما هو الفرق؟ أولاً، يعرف أعضاء المصانع الحرفية الكثير عن زبائنهم. ثانياً، إنهم يخصصون وقتاً أكثر لمساعدة وإرضاء زبائنهم. ثالثاً، إن صلتهم بالزبون أكثر استمرارية وتقود إلى ألفة وتعاطف أكثر.

ومع قوة تسويق قاعدة البيانات، أصبح من الممكن الآن لشركة لها العديد من العملاء أن تبدأ في مقابلتهم ومعاملتهم كزبائن. اليوم عندما يتصل عميل هاتفياً بشركة مثل ل.ل. بين L.L. Bean لبيع الملابس بالكتالوج، أو شركة USSA لتأمين عائلات العاملين في القوات المسلحة، يقوم مسوقوها عبر الهاتف في الحال بمراجعة البيانات عن العميل على شاشاتهم، وذلك بفضل كرت الهوية ID الخاص بالعميل. قد يقول مسوق الشركة عبر الهاتف: "شكراً لك مسز جونز، كيف تفضلين تلك السترة التي اشتريتها الشهر الماضي؟". وقد يسأل مسوق USAA الهاتفي: "سعادة العميد سميث، هل تمكن الجراج من إصلاح باب سيارتك بطريقة مرضية؟" تلك الشركات تنظر إلى عملائها كزبائن وتعبر عن اهتمام يذهب أبعد من مجرد بيع المنتج التالي للعميل.

المدافع (عن الشركة) Advocate

كلما أعجب الزبون بالشركة، زاد احتمال حديثه عنها بطريقة محببة: أما عندما يسأل عن وجهة نظر يبديها أو من غير أن يسأل "إن أفضل إعلان هو العميل الراضي". "العملاء الراضون يصبحون رسلاً". هذه العبارات قالها دوان كولينز Duan Collins

الرئيس التنفيذي لشركة باركر هانافن Parker-Hannafin. إن هدف العديد من الشركات ليس إيجاد عملاء بل إيجاد معجبين fans. وكلمة fan هي اختصار لكلمة fanatic وتعني "متعصب"، التي تصف كيف يشعر أصحاب شركة هارلي-ديفيدسون للدراجات البخارية تجاه شركتهم ومنتجاتها. يثق الناس في وجهات نظر أصدقائهم ومعارفهم أكثر من الإعلانات التي يقرءونها أو المتحدثين الذين يدمنون المنتج. إن السؤال الرئيسي هو هل تستطيع الشركات أن تخطو خطوات إضافية لاستمالة الكلمة الإيجابية المنقولة شفاهة؟

إن أحد الخيارات الواضحة هو أن يسأل العملاء الراضون عن أسماء أصدقائهم أو إذا كان من الممكن أن يكونوا مرجعاً للشركة بالنسبة للآخرين. قد يلصق طبيب أسنان لافتة في مكتبه تقول: "إذا أرضيتك، فسأكون سعيداً أن أرضي أصدقاءك". لقد نظمت شركة تبيع نظم تركيب المسابح لعملائها الراضين للغاية لاستلام أحواض سباحة ويدعون أصدقاءهم يرونها كعملاء مرتقبين جدد.

وتحاول الشركات أيضاً كسب قادة الرأي opinion leaders ليوصوا الآخرين بشراء منتجهم. وقد وثق "ريجيه ماك كنا" Regis McKenna بعناية الخطوات التي تتبع لاستخدام أصحاب الرأي opinion makers لنشر معلومات محببة عن منتجات التقنية العالية الجديدة.

العضو Member

ليكون الزبائن أكثر ولاء، ربما تدشن الشركة برنامجاً للعضوية يحمل بعض المزايا. والفكرة هي أنه إذا صاحبت العضوية فوائد خاصة كافية، فسيكون الأعضاء غير راغبين في التحويل من الشركة وبالتالي يفقدون مزايا العضوية.

توجد مستويات وأنواع عديدة لبرامج العضوية. بعضها مفتوح لأي شخص وبعضها يتم عن طريق الدعوة. وتتفاوت الفوائد والتكاليف كثيراً. ستتعرض للعديد من هذه البرامج في الفصل ٨.

الشريك Partner

ذهبت بعض الشركات إلى حد أبعد وبدأت تنظر إلى عملائها كشركاء. ويظهر ذلك عندما تستميل الشركة مساعدة عملائها في تصميم منتجاتها الجديدة وتطلب مقترحات لتطوير خدمة الشركة، أو تدعو العملاء ليشتركوا في حلقة نقاش العميل customer panel.

الشراكة موجودة بشكل كبير في العلاقات بين عمل تجاري وآخر business-to-business أكثر في أسواق المستهلكين العامة. تنظر شركة كاتربيلار Caterpillar قائدة السوق في معدات البناء إلى وكلائها ليس كمجرد عملاء وبائعين مرة أخرى، وإنما كشركاء في العمل التجاري. تستميل شركة كاتريبلار بنشاط آراء وكلائها فيما يختص بموديلات المعدات الجديدة، واستراتيجيات التسويق وسياسات التسعير. وفي أسلوب مشابه ينظر مورد وحيد لشركة سيارات مثل جونسون كونترولز Johnson Controls التي تصمم كل نظم الجلوس لشركة كرايزلر إلى كرايزلر -إحدى عملائه- كشريك له. وفي الحقيقة تتجاوب كرايزلر بتشجيعها لكل الموردين لنظمها المهمين لينظروا إلى كرايزلر كشريك.

وتنظر شركة Milliken & Company وهي شركة رائدة في صنع نسيج السجاد وتنجيد المقاعد والمنشفات إلى عملائها كشركاء وتشجعهم ليكونوا شركاء في الأرباح Partners for Profit (PFP). وتحصل شركة المغاسل الصناعية التي وافقت على توقيع اتفاق لمدة خمس سنوات مع Milliken لشراء منشفاتها على عدة فوائد: برامج تمليكية لخطوط المواصلات وبرامج لحفظ كتب التنظيف ونشرة عن التطورات في صناعة المغاسل الصناعية، وتدريب فريق مبيعاتها في مجال البيع بالمجان. إن شركة Milliken لا تبيع منشفات بالمعنى الحقيقي، إنها تبيع "ربحية التنظيف" laundry profit. إن هدفها أن تجعل مغاسل عملائها غنية، وفي هذه الأثناء، أن تغني نفسها. بالنسبة لشركة Milliken، "يعتمد نجاح شركتنا على نجاح عملائنا".

المالك الجزئي Part-owner

ربما يكون أرقى منظور للعميل هو أنه حامل أسهم stakeholder، وعملياً مالك جزئي للمصنع/الشركة. هناك بالطبع أعمال يكون فيها العملاء ملاكاً شرعيين. مثال ذلك، شركة تأمين مشتركة يملكها عملاؤها (هذا لا يعني أن الشركة تعمل باستمالة خاصة نحو عملائها المؤمن عليهم، ولكن، من حيث المبدأ، يجب أن تفعل ذلك). وللتعاونيات أيضاً عملاء يملكون الشركة. وفي تعاونيات البيع بالجملة يملك تجار التجزئة أسهماً في الشركة. إنهم يقومون بمشترياتهم في التعاونية ويستلمون أرباحهم على أساس الكمية التي اشتروها. وفي تعاونيات المستهلكين، يكون للمستهلكين كلمة في سياسات التعاونية ويستلمون أرباحهم على أساس مستوى الإنفاق.

لا يعني كل ذلك أن نقترح بأنه يجب على كل شركة أن تناضل لكل تحول عملاءها إلى شركاء ومالكين أو مالكين جزئيين. غالباً ما تعبر تلك التعبيرات عن اتجاهات تظهرها الشركات الذكية تجاه أولئك الذين يشترون منهم، أكثر من تعبيرها عن الوضع القانوني للعملاء.

هل يستحق كل العملاء الاحتفاظ بهم؟

صرخة اليوم هي: "العملاء رقم ١". يعلن ستو ليونارد الذي يدير إحدى أكثر الأسواق الكبيرة supermarkets في العالم عن قاعدتين لموظفيه:

القاعدة الأولى: العميل دائماً على حق.

القاعدة الثانية: إذا كان العميل مخطئاً، فارجع إلى القاعدة الأولى.

إذا اكتشف المدير عميلاً غير سعيد، فإنه سيعمل أي شيء لحل مشكلته. يكلف العميل المفقود المحل ٥٠٠٠٠ دولار في شكل مبيعات لم تتم. يصرف العميل العادي ١٠٠ دولار أسبوعياً في البقالة ويتبضع خمسين أسبوعاً في العام ويبقى في المنطقة حوالي عشر سنوات: (١٠٠ دولار × ٥٠ أسبوعاً × ١٠ سنوات = ٥٠٠٠٠ دولار).

ومع ذلك تدرك معظم الشركات أنه بالرغم من أن كل العملاء مهمون، إلا أن هناك بعض العملاء أهم من غيرهم. لقد لاحظنا سابقاً أن العملاء يمكن أن يصنعوا حسب حداثتهم recency تكراريتهم frequency وقيمتهم النقدية monetary value. تعتقد الشركات في الغالب أن معظم عملائها هم الأكثر ربحية وأصغرهم هم الأقل ربحية. ولكن فكر في أن معظم عملاء الشركة يميلون إلى الحصول على أكبر قدر من الخصومات ويطلبون أرقى الخدمات. هناك بعض الإثبات على أن العملاء ذوي الحجم المتوسط غالباً ما يجلبون عائدات على الاستثمار أعلى من عملاء الشركة الكبار.

وباختصار، يجب على الشركات أن تجد طريقة لقياس ربحية العميل الواحد. ويجب على الإنسان أن يتقبل حقيقة أن العملاء يستمتعون بخصم خاص وخدمات مجانية واهتمامات أخرى تجعل ربحيتهم الحقيقية متفاوتة. لقد بدأت الشركات في تطبيق التكلفة المعتمدة على النشاط activity-based costing (ABC) لتحديد تكلفة الخدمات الحقيقية التي تقدم لكل عميل، حتى يمكن تحديد الربحية الحقيقية لكل عميل.

وبمجرد عمل ذلك يمكن ترتيب العملاء كسر عشري في الربحية. وكثيراً ما يذكر الإنسان قاعدة ٢٠/٨٠ التي تقول إن العشرين في المائة المربحة من العملاء تمثل الـ ٨٠٪ من ربحية الشركة. ولقد تم تعديل القاعدة قبل وقت قريب إلى ٣٠/٨٠/٢٠، مضافاً إليها

الملاحظة التي تقول إن ٣٠٪ من عملاء الشركة الضعيفين (الذين لا يشترون كثيراً) يخفضون الأرباح المرتقبة للشركة بنسبة النصف. وبطريقة أخرى، يعني ذلك أن معظم الشركات تفقد مالاً على بعض من نسبة أسوأ عملائها. وتحديداً، تقول بعض البنوك إنها تخسر مالاً على ما يصل إلى ٤٠٪ من عملاء التجزئة retail customers.

ماذا يجب على الشركة عمله مع عملائها غير المربحين؟ تقول بعض الشركات: "تخلصوا منهم". تخلصوا من العملاء غير المربحين حتى يستنزفوا المنافسين. ولكن الشركات التي تفكر بعقلانية أكثر تسأل: "كيف نستطيع تحويل عملائنا غير المربحين إلى عملاء مربحين؟" هناك عدة احتمالات. تستطيع الشركة أن تطلب من العملاء غير المربحين أن يشتروا أكثر ويقدموا طلبات لكميات كبيرة ويُحرموا من بعض الخدمات أو يدفعوا أكثر. وحديثاً زادت البنوك رسومها على سحوبات الودائع وعلى حسابات الودائع البسيطة، في محاولة لزيادة ربحية العميل.

هل يستحق كل العملاء الاحتفاظ بهم؟ لا، بالتأكيد ليس أولئك الذين لا يمكن تحويلهم في وقت قصير أو في وقت لاحق إلى حسابات مربحة.

أسئلة للتفكير

يعرف التسويق بأنه علم وفن إيجاد العملاء المربحين والاحتفاظ بهم وتنميتهم. إن شركات اليوم تحول تركيزها من إيجاد عملاء إلى تعلم كيف تبقيهم وتنميهم. ومع تعلم إجادة فن إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم، سيكون الأمر صعباً بدرجة متزايدة على الشركات لجذب عملاء جدد عن طريق إقناعهم للتحويل إليهم. وهذا ما يدفع شركات أكثر إلى إجادة فن إيجاد العملاء ذوي الولاء.

فيما يلي بعض الأسئلة لتفكر فيها شركتك.

١. كيف تجد شركتك بدايات leads ريادية لجذب العملاء؟ هل هي مسئولية رجال المبيعات في المقام الأول، أم أن الشركة أخذت المبادرة لجمع وتوضيح الـ hot leads بطريقة فعالة.

٢. هل رجال المبيعات مدربون حسب معادلة الـ AIDA (انتباه attention، واهتمام situation ورغبة desire وفعل action) ومعادلة SPIN (الموقف situation والمشكلة problem والأثر implication و need-payoff)، أو بعض الطرق الأخرى؟ هل ترى سبباً للتحويل إلى وسيلة بيعية جديدة يمكن أن تكون أكثر فعالية مع عملاء اليوم؟

٣. هل قامت شركتك بتحليل تكلفة الحصول على العميل العادي customer acquisition cost (CAC) وقارنتها بربحية العميل العادي مدى الحياة customer lifetime profits (CLP؟ كيف تجد ذلك؟ ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتطوير نسبة الـ CLP والـ CAC؟

٤. هل تعامل العملاء كعملاء عمليات مصرفية فقط أم كزبائن أم مدافعين عن الشركة أم أعضاء أم شركاء؟ هل تستطيع تطوير كل العملاء أم على الأقل تنقل العملاء القيمين (المهمين) إلى مستوى أعلى من "الشراكة"؟ هل تشجع عملاءك ليكونوا مصدراً مرجعياً للآخرين أو مبادرين بالكلمة المنقولة عن الشركة؟

٥. ما هي البرامج التي تعمل عليها لتشجيع عملية البيع التداخلي cross-selling ورفع مستوى مشتريات العميل؟ كيف يمكن تطوير تلك البرامج إلى الأحسن؟

٦. هل تقيس ربحية العميل الفرد؟ ما هي نسبة عملائك غير المربحين؟ كيف تعاملهم؟ كيف يجب أن تعاملهم؟

٨

تصميم وتوصيل قيمة أكثر للعميل

"إننا في مجال أعمال القيمة"
إد رينزي، الرئيس والمدير التنفيذي الأعلى لماكدونالدز

"تحصل على ناس اقل واكثر ذكاء لتوصيل قيمة اكثر للعملاء بطريقة اسرع"
جون تومبسون

يا ليت لو اشترى العملاء منتجات فقط ولم يهتموا بالخدمات والفوائد من حولهم، وكانت كل المنتجات في المجموعة هي نفسها وكل الأسواق أصبحت أسواق أسعار. عندها ستضطر كل الشركات إلى قبول الأسعار التي يفرضها السوق. والرابح الوحيد سيكون المصنع ذا التكلفة الأقل تكلفة.

صحيح أن هناك أسواقاً مثل ذلك. والمستثمر الذي يريد أن يشتري أسهم شركة آي بي إم لن يدفع سنتاً واحداً أكثر لبائع دون الآخر. نسمي مثل هذه الأسواق أسواق سلع أو بضائع commodity markets. ونحن نسمع نواحاً في شركات الجازولين وشركات المنتجات وشركات الكيماويات وشركات الحديد والصلب بأن السعر هو كل شيء.

ولكن إذا كانت هذه هي الحالة، يجب علينا توضيح بعض المفارقات:

- لماذا يتحصل فرانك بيردو على نسبة ١٠٪ أكثر لعلامته التجارية للدجاج؟
- لماذا يتحصل إيفيان على نسبة ١٠٪ أكثر للمياه المعبأة؟
- لماذا يتحصل ستاربوكس على نسبة ٢٠٪ أكثر على كأس القهوة؟
- لماذا يتحصل مورتون على نسبة ١٠٪ أكثر على علامته التجارية للملح؟

إن الناس يشكلون تفضيل العلامة التجارية. العلامات التجارية مألوفة وهي توجد التوقع. تعني العلامة التجارية لفرانك بيردو أن دجاجه سيكون ليناً وليس قوياً. وتعني

علامة إيفيان أن الماء سيكون صافياً، وتعني علامة ستاربوكس أن قهوته ستكون أحسن مذاقاً وطازجة. إن العلامات التجارية تدل على شيء أكثر من المنتج. العلامات التجارية تمثل مجموعة من الخدمات والقيم والوعود التي يقدمها البائع.

في سوق اليوم ذي الحساسية التنافسية العالية، تصارع الشركات لتمييز عروضها. إن كارل سيول Carl Sewell في وكالته Cadillac Dallas لا يبيع سيارات الكاديلاك فقط. إنه يبيع خدمة راقية ووعداً ليساعد عميله في الحصول على أقصى فائدة من شرائه لسيارة كاديلاك. يمكن الوصول إلى وكالته ليلاً ونهاراً في الحالات الطارئة، وهو يقوم بغسيل السيارات مجاناً مع كل خدمة يقدمها. لقد حول المنتج الأساسي core product إلى منتج زائد augmented product. إن مسوقي اليوم الأذكياء لا يبيعون منتجات، إنهم يبيعون مجموعة من الفوائد package benefits. إنهم لا يبيعون قيمة شرائية purchase value. إنهم يبيعون قيمة الاستعمال use value.

هناك ثلاث طرق تستطيع الشركة بموجبها أن توصل قيمة أكثر من منافسيها:

- إنها تستطيع أن تطلب/تفرض سعراً منخفضاً.
- إنها تستطيع أن تساعد العميل في تخفيض تكاليفه الأخرى.
- إنها تستطيع أن تضيف فوائد تجعل العرض أكثر جاذبية.

دعونا الآن أن نختبر الطرق المختلفة تحت كل استراتيجية تستطيع الشركة بموجبها من تحقيق ميزة تنافسية.

الربح عن طريق السعر المخفض
Winning Through a Lower Price

ذكر ميخائيل بورتر Michael Porter في كتابه الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy قيادة السعر price leadership على أنها واحدة من ثلاث استراتيجيات تنافسية رابحة. ولقد كسب اليابانيون عدة أسواق بممارستهم لقيادة السعر. ولقد طبقت الشركة الأمريكية Texas Instruments هذه الاستراتيجية مستعملة تسعير منحنى الميزة experience curve pricing. وهي تسعر شرائحها chips ومكونات أخرى أقل من منافسيها وستحقق قيادة الحجم volume leadership وسيخفض ذلك بدوره تكلفة الحجم وتكلفة منحنى الخبرة مما يسمح لها بتخفيض أسعارها أكثر من ذلك. وفي الوقت الحالي سيعمل منافسوها في موقف السعر فيه مرتفع وستجبر لفرض أسعار عالية على ما

"منتجات السلعة" commodity products وذلك نسبة لأن حجم منخفض ومخزون من المنتج أقل. عملت النظرية بطريقة جيدة بالرغم من أنها لم تخلُ من بعض المخاطر.

الشركات التي تربح عن طريق التسعير العدواني

إن التسعير العدواني أو المتحدي يطبق على أفضل وجه بواسطة المصانع التي تستمتع بموقف التكلفة المتدنية في مجال الصناعة. قد يكون مصنع ما متدني التكلفة نتيجة لعدة عوامل بما فيها المعدل scale والخبرة والمواقع غير المكلفة والرقابة الرفيعة على التكلفة أو قوة تفاوضية أقوى مع الموردين والموزعين. سنتناول فيما يلي أربعة مصانع كسبت حصصاً كبيرة في السوق عن طريق عرضها لأقل الأسعار لعملائها.

خطوط ساوث وست الجوية South West Airlines. باستشعارهم بأن تكلفة الطيران العالية تمنع الكثيرين من الناس من القيام برحلات ترفيهية قصيرة، بدأ مؤسسو الشركة في تنفيذ سفريات غير مكلفة بين المدن الإقليمية. نتجت الأسعار المخفضة من الوفورات الكثيرة في التكلفة. لم تستعمل الشركة وكلاء سفر ولذلك وفرت ١٠٪ هي تكلفة العمولة. كما أن الشركة لم تقدم وجبات للركاب وبالتالي يمكنها الهبوط والإقلاع في وقت أقل من الخطوط الأخرى التي يجب عليها التزويد بالطعام للركاب وبدون خدمة تقديم الوجبات سيقل حجم طاقم الطائرة. من المضيفين والمضيفات. كما أن الشركة لم تحدد مسبقاً مقاعد للركاب الشيء الذي يبطئ من إركاب المسافرين. تلخصت استراتيجية الشركة في تقديم "أقل لأقل أكثر" less for much less. وقد فضل الركاب الوفورات على الوجبات المشكوك فيها التي تقدمها الخطوط الجوية. كما وظفت الشركة ودربت طاقم الملاحين الذين عرفوا باتجاهاتهم الودية نحو الركاب. ويقول بعض ركاب الشركة المخلصين إن شركة ساوث وست –في الحقيقة– تقدم "أكثر مقابل الأقل" more for less بدلاً عن "أقل للأقل أكثر" less for much less.

كومباك COMPAQ. ظلت شركة كومباك الأكثر شدة في تخفيض الأسعار في سوق أجهزة الحاسب الآلي الشخصية مما أكسبها الحصة الأولى في السوق. إنها لم تفعل ذلك مضحية بالجودة. في الحقيقة كانت كومباك رائدة أيضاً في تقديم خصائص جديدة. ولقد قبلتا هوامش ربح أقل مقابل حجم أكبر من الإنتاج ويبدو أنها تستعمل منحنى تسعير الخبرة. ولقد واجهت حديثاً، على كل حال، المصانع ذات التكلفة الأقل للتسويق المباشر. وتستمتع شركة دل Dell بتكاليف أقل بنسبة ١٢٪ لأنها تنتج أجهزة الكمبيوتر حسب الطلب مع البرامج المناسبة واحداً تلو الآخر، بينما على كومباك أن تتنبأ بالطلب

وتشحن الأجهزة إلى تجار التجزئة مخاطرة بمخزون أكبر بل أجهزة موديلاتها قديمة.

والآن تجري كومباك تجارب لطرق جديدة لتنافس في بيع التسويق المباشر للأجهزة، بما في ذلك القيام بتسويق مباشر بنفسها. وربما على شركة كومباك أن تقرر في شأن إمكانيتها العيش في حالة التكاليف العالية لشبكتها للبيع المعاد أو أن تنتقل كلية إلى التسويق المباشر.

وال مارت Wal Mart. تعتبر وال مارت اليوم أكبر تجارة تجزئة في العالم. ولقد بنى سام والتون (صاحب الشركة) إمبراطوريته لبيع التجزئة على مبادئ من ضمنها شعار "الرضا مضمون" Satisfaction Guaranteed و"كل يوم أسعار مخفضة" Everyday Low Prices. وتقابل وال مارت أقل تكاليف في مجال عملها، أقل من منافستها كي مارت Kmart وأقل بكثير من شركة سيرز Sears ومن شركات التجارة بالتجزئة الضخمة الأخرى. أما تكاليفها القليلة فهي نتيجة لعوامل عدة: تفاوض صعب جداً مع مورديها وبناء مواقع في مناطق عقارية قليلة التكلفة، التعامل الحذق مع البلديات المتنافسة التي تحاول جذب الشركة واختيار من بينها البلدية التي تقدم أكبر دعم للشركة، ثم نظام معلومات متميز يسمح للشركة ببيع مستويات فعالة من المخزون. وتستفيد وال مارت من موقفها الأقل تكلفة لتبرهن أن أسعارها لا يمكن أن تنافس، وكثير من المتسوقين يذهبون إلى وال مارت أولاً عندما يجب عليهم القيام ببعض المشتريات. على غير محلات الخصم السابقة بمبانيها القوية والتشطيب والفرش الجيد، أصبحت وال مارت توفر رفوف بيع ممتازة تعرض فيها العلامات التجارية القومية، ولها موظفون يحسنون الاستقبال وسياسة الإرجاع بدون أي أسئلة من العاملين.

اللعبات نحن Toys 'R' Us ومجموعة شركات بارزة أخرى Category Killers. المحلات المسماة بـ Category Killers هي المخازن التي تعرض أكبر خليط من المنتجات في شكل مجمع بأقل الأسعار وكانت Toys 'R' Us واحدة من أول المجموعات القاتلة category killers واليوم تعادل ٤٠٪ من كل الألعاب التي تباع في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعرف الآباء أنهم سيجدون أكبر مجموعة من الألعاب المتنوعة بأقل الأسعار. ومن عظيم قوة Toys 'R' Us لا نجد مصنع ألعاب يصمم ويسوق لعبة جديدة قبل مراجعتها مع Toys 'R' Us. وتصر الشركة غالباً على تغييرات في التصميم وبرامج ترويج مكثف وشروط أخرى قبل أن تعرض اللعبات على رفوفها. ونفس هذه الممارسات هي سمات قتلة المجموعة category killers الآخرين مثل أوفيس ماكس Office Max وهوم ديبوت Home Depot وسبورت مارت Sport Mart.

تقديم أسعار مخفضة إلى عملاء مستعدين للتجاوز عن بعض الخدمات

عندما يصر العملاء على أسعار أقل، فإن إحدى الاستراتيجيات هي أن يطلب منهم التجاوز عن بعض الخدمات تكون في العادة مضمنة في السعر مثل التوصيل المجاني والتركيب المجاني والتدريب المجاني. يمكن أن تحسب الشركة التوفيرات المحتملة لكل خدمة ملغاة. إن المفتاح لدي متروك للشركة لتخفض سعرها بأقل من تكلفة التوفيرات الحقيقية لها. وعليه إذا كانت الشركة تنفق عادةً ١٠٠ دولار لخدمة التوصيل، يمكن أن تعرض الشركة تخفيضاً -قل ٨٠ دولاراً- من السعر. وتضيف الشركة ٢٠ دولاراً إلى ربحيتها خلال عملية الـ unbundling (فك التجميع/الحزمة).

قصور استراتيجية السعر المتدني Limitations of the Low Price Strategy

الشركات ذات التكلفة القليلة في أفضل موقع لتضع أسعاراً منخفضة، بالرغم من أنها أيضاً لديها خيار وضع أسعار أعلى وتحرث المال في تطوير المنتجات والخدمات. ولكن السؤال الحقيقي هو: كم مدة استطاعة شركة قليلة التكلفة لتحافظ على موقعها قليل التكلفة في عهد تنافسي عالمي؟ مثل هذا المصنع ربما كان ينتج أصلاً في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل إلى تايوان سعياً وراء التكلفة المنخفضة للإنتاج. ونسبة لأن تايوان أصبحت مكلفة أكثر، ربما ينتقل المصنع إلى ماليزيا. ثم أصبحت الصين والهند أرخص، أو ربما يبرز منافس تكلفته قليلة في أواسط أوروبا. وربما تكون هناك دولة أخرى تنوي بناء هذه الصناعة، فتقوم بدعم الصناعات الصغيرة بأسعار أقل من أسعار مصنعنا. ومن الواضح أن الاحتفاظ بالموقع الأقل تكلفة لفترة طويلة ليس بالأمر السهل ويجعل استراتيجية الربح نسبة لتدني السعر ليست ذات جدوى على المدى الطويل.

مساعدة العملاء في تخفيض تكاليفهم الأخرى

للشركات طريقتان أخريان لمساعدة العملاء لتحقيق تكاليف أقل. ويمكن للإنسان أن يناقش بأنه مع بقاء سعر الشركة أعلى، ستكون تكلفة العميل على المدى الطويل أقل. الطريقة الأخرى هي تقديم النصح للعميل عن كيفية تخفيض بعض التكاليف الأخرى. دعونا نستعرض هاتين الطريقتين.

التوضيح للعميل بأن مجمل تكلفته أقل رغم أن سعرها أعلى

إن شركة كاتربيلار ماهرة في طلب أسعار أعلى ولكن توضح أن تكاليف العميل ستكون فعلياً أقل. ربما تريد شركة مباني شراء تراكتور كبير وتحاول أن تفاضل بين تراكتور

كاتربيلار وتراكتوركوماتسو. سعر كوماتسو هو ٤٥٠٠٠ دولار ولكن كاتربيلار تصل على ٥٠٠٠٠ دولار. ويبرز مندوب المبيعات ما يثبت بأنه أفضل لشركة المباني أن تشتري تراكتور كاتربيلار. ويفصل مندوب المبيعات وفورات التكلفة العظيمة وما تساويه من فوائد للعميل:

آلة كاتربيلار تواجه أعطاباً أقل	٣٠٠٠ دولار
تستطيع كاتربيلار إصلاح الآلة أسرع	٢٠٠٠ دولار
تعيش آلة كاتربيلار سنتين أطول من آلة المنافس	٤٠٠٠ دولار
لآلة كاتربيلار سعر أعلى في سوق بيع الآلات المستعملة	٢٠٠٠ دولار
مجمل ما يوفره العميل إذا اشترى آلة كاتربيلار	١١٠٠٠ دولار

وبعد توضيح مندوب المبيعات لشركة كاتربيلار بأن التراكتور يستحق ١١٠٠٠ دولار أكثر من تراكتور كوماتسو يقول إن كاتربيلار تطالب بـ ٥٠٠٠ دولار أكثر فقط (هي فرق السعر بين كاتربيلار وكوماتسو).

لشركة أوتس للمصاعد ٨٠٪ من حصة سوق المصاعد في الهند، ورغم ذلك تفرض أسعاراً أعلى من منافسيها. السبب: تستطيع أوتس أن تصل إلى العميل خلال ساعة بعد الاتصال بها للخدمة. سيدفع أصحاب المصانع أكثر لتجنب الأعطال والإصلاح البطيء ومستعملي المصاعد المتذمرين.

تقدم بعض الشركات التي تطلب أسعاراً أعلى عرضاً إلى عملائها ليشاركوا في المكسب ويشاركوا في المخاطر share-the-risk ,share-the-gain. كانت إحدى شركات الاستشارات متأكدة من أنها يمكنها مساعدة زبونها في توفير مليون دولار في العام لدرجة أنها اقترحت بموجبها إسقاط تكلفة الاستشارة إذا فشلت. وفي حالة أخرى، وعد مصنع للمعدات الطبية أن يبقى على نفس سعره دون تغيير لفترة ثلاث سنوات. في هذه الحالة، سيربح مصنع المعدات الطبية إذا قلت تكاليفه وسيخسر إذا ارتفعت.

وحتى عندما يقتنع العملاء بالتكاليف أقل على المدى البعيد. سيشتري بعض وكلاء المشتريات من المصنع مخفض السعر؛ لأنهم تحت الضغط ليبقوا على تكاليفهم منخفضة. وأبعد من هذا لا تتحمل إداراتهم فعلياً تكاليف الأعطاب والمشكلات اللاحقة.

مساعدة العميل بهمة لتخفيض تكاليفه الأخرى

بعض الشركات تفرض أسعاراً أعلى ولكنها تشرح للعميل كيف يستطيع تخفيض تكاليفه الأخرى. تعطينا شركة لينكولن إليكتريك Lincoln Electric التي تصنع معدات اللحام

والمواد مثلاً واضحاً. لنفترض أن جنرال موتورز تحتاج لشراء آلة لحام جديدة مع المواد. ستحدد شركة لينكولن السعر بـ ٤٠٠٠٠٠ دولار. شركة جنرال موتورز تراجع السعر مع شركة منافسة تقدم نفس الآلة والمواد بـ ٣٥٠٠٠٠ دولار. لنفترض أن جنرال موتورز تفضل التعامل مع شركة لينكولن ولكنها تطلب منها أن تبيعها آلة اللحام بنفس سعر الشركة المنافسة (٣٥٠٠٠٠ دولار). ربما ترفض شركة لينكولن بحجة أن آلتها والمواد والخدمة متفوقة على آلة منافستها. إذا لم يتم الاتفاق بينهما، تقترح شركة لينكولن التالي: تضمن شركة لينكولن أنها ستساعد شركة جنرال موتورز في توفير الـ ٥٠٠٠٠ دولار (الفرق بين سعر الشركتين). ستقدم لينكولن إلى جنرال موتورز تخفيضاً مشروطاً conditional relate يبلغ ٥٠٠٠٠ دولار إذا فشلت في إيجاد طريقة تساعد بها جنرال موتورز لتوفير ٥٠٠٠٠ دولار من التكاليف. ليس لجنرال موتورز ما تفقده ولذلك توقع العقد مع شركة لينكولن مقابل ٤٠٠٠٠٠ دولار.

الآن ترسل لينكولن فريق خبرائها المتخصصين المتميزين إلى مصنع جنرال موتورز ليروا كيف تتم عملية اللحام وكيف ينظم انسياب العمل. عملياً، سيجد أولئك الخبراء طرقاً تستطيع خلالها جنرال موتورز أن توفر ليس ٥٠٠٠٠ دولار فقط، بل أكثر بكثير. وعندما يوضحون أن ٥٠٠٠٠ دولار على الأقل يمكن توفيرها، ستكون جنرال موتورز راضية وشركة لينكولن راضية. وربما توضح شركة لينكولن إلى شركة موتورز توفيرات أكبر لتخلق انطباعاً حسناً لديها بأنها شريك جيد. غير أن لينكولن قد تخفي عن جنرال موتورز بعض المقترحات الخاصة بتوفير التكاليف إذا توقعت مفاوضات صعبة مع جنرال موتورز في المستقبل.

كيف تستطيع شركة مساعدة عملائها لتوفير المال؟ تزود شركة كورننج Corning مهندسي مبيعاتها بأفكار عديدة تساعد في التوفير. وحقيقة، تبيع كورننج الآن سمنارات في التدريب لشركات أخرى عن طريق توفير مال العميل. والأسلوب يركز على التفكير خلال مشتريات العميل للمنتج واستعمال دورة وبحث cycle and search للتوفير في العمل الروتيني في طلبيات العميل والمخزون وسير العمل والعمليات الإدارية. نستعرض هذه المجالات فيما يلي.

مساعدة العملاء في تخفيض تكاليف طلبياتهم. العملاء الذين يقدمون طلبيات متكررة يواجهون إجراءات روتينية كثيرة. يمكن أن يجعل المورد حياة العميل سهلة بإمداده ببرامج كمبيوتر ليقدم خلالها طلبياته مع التوصيل الإلكتروني مع المورد. تزود مؤسسة ماك كيسون McKesson وهي شركة للبيع الإجمالي في مجال الصيدلة –ما يقدر

ببلايين الدولارات- عملاءها الصيدليين العديدين بأجهزة وبرامج لتسهيل طلبياتهم وتقليل تكاليفهم. يعمل برنامجها المسمى أومني لينك Omnilink بطريقة أوتوماتيكية عمليات تحرير قبل وبعد الطلبية للتأكد من الأخطاء في معلومات الجرعة dosage وفي السعر وحدود التعبئة وتوصيات العلامة التجارية للتأكد من أن الطلبيات المقدمة صحيحة بالنسبة لشركات التأمين ودور الحكومة.

وعلى نفس المنهج استفادت شركات سفر كثيراً من نظام خطوط الطيران الأمريكية American Airlines في الحجز والذي يسمى SABRE. وبدون هذا البرنامج سيضطر وكلاء السفر إلى الاتصال هاتفياً بالعديد من خطوط الطيران بخصوص المعلومات عن التذاكر. يوفر لهم نظام SABRE الوقت والتكلفة. ولقد أبدى روبرت ل. كرانديل Robert L. Crandell رئيس الخطوط الجوية الأمريكية ملاحظة بأنه يفضل أن يبيع الخطوط الجوية الأمريكية بدلاً من بيع برنامج SABRE إذا كان له خيار في ذلك، طالما أن SABRE أصبح أكثر ربحية.

مساعدة العملاء في تخفيض تكاليف مخزونهم. في الأزمان الغابرة، كان الموردون يحاولون تحميل العميل بمخزون كبير لسببين. الأول، للتأكد من أنه ليس لديهم مخزون للتصريف. والثاني، هو وضع العميل تحت ضغط شديد ليفضل علامة المورد التجارية. إن عملاء اليوم، على كل حال، تحت ضغط شديد لتخفيض كل تكاليفهم بما فيها تكاليف المخزون أو الموجودات inventory العالية. هناك على الأقل ثلاثة حلول محتملة:

التوريد في الموعد المحدد just-in-time supply: يستطيع الموردون عرض شحن وحدات أقل بتكرارية أكثر لعملائهم. مثال ذلك أن مخازن 7-Eleven convenience stores في اليابان تحتفظ بمخزون قليل نسبة لعدم وجود مكان للتخزين. ويحول كل مخزن راحة convenience store إلى المركز الرئيسي العدد الصحيح للأصناف التي تم بيعها في وقتها. وترسل مستودعات 7-Eleven المواد ثلاث مرات في اليوم إلى كل مخزن اعتماداً على احتياجاته للساعات المقبلة التي تكون معروفة من سجلات ما يشتريه الناس من كل مخزن في الساعة الواحدة.

وتستعمل شركة Levi Strauss نظام توريد المخزون في الوقت المحدد. وتحصل ليفي ستراوس Levi Strauss على معلومات من شركة سيرز Sears وتجار تجزئة آخرين عن عدد البنطلونات الجينز التي باعوها من كل مقاس وكل نوع. وترسل ليفي تلك الليلة طلبية إلكترونية لموردها الرئيسي Milliken تحدد فيها كمية قماش الجينز

التي تحتاجه لمختلف مصانعـها في اليـوم التـالي. وتقـوم Milliken بتحميـل شاحناتـها بالكمية المطلوبة، وتصل تلك الشاحنات إلى مصانع ليفي Levi بعد ساعات معدودة. يتم تفريغ الشحنة، ويدفع مباشرة إلى الماكينات لقصه وخياطته كبناطيل جينز. وفي هذه الأثناء تخطر شركة دو بونت DuPont بكمية الخيوط التي تحتاجـها Milliken لعمل قماش الجينز. وتستمر كل سلسلة عملية التوريد في الانسياب. الهدف هو "انسياب" flow وليس تخزين stock وذلك من أجل تخفيض تكاليف التخزين.

وتستعمل شركة جنرال إليكتريك مبدأ "في الوقت المحدد" just-in-time في بيعها لمعداتها الكهربائية. يحمل بائعوها للمرة الثانية عينات من معداتها ويتلقون الطلبيات ويرسلونها إلكترونياً إلى مصنع الشركة الذي يجهزها ويرسلها إلى الوكلاء أو العملاء. النتيجة هي خفض تكاليف المخزون وإرضاء الوكلاء.

بضاعة الأمانة Consignment: يستطيع الموردون تخفيض تكاليف مخزون البائع الثاني reseller عن طريق بيعهم السلع على أساس أنها أمانة لدى البائع. ويدفع البائع ثمن البضاعة فقط عندما يبيعها.

التعاقد الخارجي لإدارة المخزون Outsourcing inventory management: طريقة أخرى هي أن يعرض المورد نظام إدارة مخزون العميل. وجدت شركة Baxter Healthcare أن العديد من المستشفيات لديها رقابة ضعيفة على المخزون، إذ قد تكون لديهم أصناف أكثر من اللازم أو أقل من اللازم. قامت Baxter Healthcare بإدارة مخزون مستشفى ماساتشوسيتس العامة واستطاعت تخفيض المخزون بنسبة ٨٠٪ مما يعني توفير ٢٠٪ من التكاليف. تربح المستشفيات من توفر المواد بتكلفة أقل. وتربح شركة باكستر إذا أصبحت حارساً للمنافذ التي تبيع خلالها مصانع الإمدادات الطبية الأخرى.

مساعدة العملاء في تخفيض تكاليف سير العمل Helping customers reduce their processing costs. تستطيع الشركات تبرير الأسعار العالية بالتوضيح لعملائها كيف يمكنهم توفير المال الذي تنفقه على سير العمل processing. لقد رأينا كيف استطاعت شركة لينكولن مساعدة مشتري معدات اللحام على استعمالها بطريقة أكثر فعالية. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها للمورد أن يساعد عملاءه لتوفير بعض تكاليف سير العمل:

- مساعدة العميل في تطوير العائدات
- مساعدة العميل في تخفيض التبديد وتكاليف إعادة العمل.

- **مساعدة العميل في تخفيض العمالة المباشرة وغير المباشرة.**
- مساعدة العميل في تخفيض الحوادث.
- مساعدة العميل في تخفيض تكاليف الطاقة.

مثال ذلك، تستطيع الشركة أن تستخدم ماكينة لاستبدال بعض العمالة المباشرة. أو تستطيع الشركة أن تنتج جودة six sigma التي توفر على العميل تكاليف التفتيش. يجب على المورد أن يفهم عمل العميل حتى يستطيع اكتشاف الفرص العديدة لتخفيض تكاليف سير العمل بالنسبة للعميل.

مساعدة العملاء في تخفيض تكاليفهم الإدارية Helping customers reduce their administrative costs. يواجه العملاء غالباً عدداً من التجارب الإدارية المحبطة. مثال ذلك، ربما لا يفهم العميل فاتورة المورد. ويجب أن يجد الأمر سهلاً للاتصال بإدارة الحسابات لمورده للاستيضاح. أو ربما ينزعج بخصوص شحنة تصل متأخراً. ويجب على المورد أن يسهل الأمر للعميل لمتابعة سير الشحنة. أنشأت شركات بروكتور وجامبل Proctor & Gamble وجنرال إليكتريك General Electric مراكز ليتصل بها العملاء سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة ليتقدموا بشكواهم ومقترحاتهم أو يوجهوا أسئلة. سيجد الموردون الذين يسهل اتصال العملاء بهم فرصة أفضل لبناء ولاء العميل.

الربح عن طريق عرض فوائد أكثر للعميل

ربما يجب على الشركات أن "تُجمِّل" sweeten عروضها للعملاء بطرق أخرى غير السعر المتدني، أو مساعدة العملاء في تخفيض تكاليف العملاء الأخرى. لقد فكرت الشركات مضيفة القيمة value-adding companies في عرض للقيمة أقوى أو مجموعة من الفوائد بغرض كسب تفضيل العميل. ويمكنهم عرض واحدة أو أكثر من الفوائد الثابتة لكسب العمل التجاري مع العميل:

- الإنتاج/الخدمة حسب متطلبات العميل customization
- راحة أكثر
- خدمة أسرع
- خدمة أكبر وأفضل
- ضمان غير عادي

- أجهزة حاسب آلي وأدوات البرامج المفيدة
- العضوية في برامج الفوائد

تصميم المنتج والخدمات وفق متطلبات العميل

تمارس الشركة حميمية العميل customer intimacy عندما تستطيع تقديم عرضها (منتج/خدمة) وفق متطلبات العميل الشخصية. في حرب بيرجر كنج مع ماكدونالدز، استغلت بيرجر كنج عبارة تثبيت الصورة الذهنية لدى العميل بالعبارة التي تقول "تحصل عليها وفق ما تريد" Have It Your Way، وتعني بذلك أنها ستعدل مستوى وجباتها وخدماتها وفق مذاق العميل. وأرادت ماكدونالدز -من الجهة الأخرى- من عملائها أن يحصلوا على المنتج بمقولتها: "تحصل عليها وفق ما تريد (طريقة ماكدونالدز" Have It McDonald's Way. وطلبت بيرجر كنج من عملائها أن تطلب نوعية معينة من الوجبات ثم ترى أياً من الشركتين يعملها أسرع وأفضل.

بعض الشركات تصنع منتجاتها وفق متطلبات العميل بطريقة روتينية. فقد تركب شركة كيميائية متخصصة منتجاتها الكيميائية حسب مواصفات العميل. تصمم شركة طائرات البوينج خصائص طائراتها من طراز ٧٤٧ والمواصفات الداخلية حسبما تريد أي من شركات الطيران.

ومنذ زمن قريب، استغلت بعض الشركات فرصة ما تسمى بالـ mass customization أي التصميم للمنتج/الخدمة وفق متطلبات العميل على نطاق عام وواسع. وتعني هذه الفكرة القدرة على إعداد المنتجات والخدمات والاتصالات وفق متطلبات العميل الفرد ولكن على نطاق واسع. وبفضل التصنيع المرن flexible manufacturing وقاعدة بيانات الكمبيوتر، تستطيع الشركات أن تقدم منتجات فريدة في نوعها للمئات والآلاف بل الملايين من عملائها. فيما يلي نورد بعض الأمثلة:

الأزياء. ركب صاحب مصنع في ولاية ميريلاند نظام كمبيوتر/وآلة تصوير في العديد من مخازن التجزئة يسهل تصميم الأزياء حسب مقاسات كل عميل.

الجينز. يستطيع موظفو مبيعات ليفي Levi's قياس أبعاد كل شخص بدقة وتصميم بنطلون جينز له وتوصيله إليه بعد يومين بنفس السعر العادي وهو ١٥ دولاراً. ويمكن للعميل أن يطلب بناطيل إضافية بدون الذهاب إلى المحل مرة أخرى.

الدراجات. تنتج الشركة القومية لصناعة الدراجات اليابانية دراجات مصممة وفق متطلبات العميل وتناسب أذواق وتكوين الجسم لكل عميل مشترٍ. وتستطيع الشركة إنتاج ١١٢٣١٨٦٢ نوعاً مختلفاً لثمانية عشر موديلاً وبـ ١٩٩ لوناً.

أشرطة الموسيقى الخاصة. تسمح شركة بيرسونيكس Personics للمشترين منها بأن يسجلوا أشرطة خاصة بهم وبصوتهم ولهم أن يختاروا ذلك من بين ٥٠٠ أغنية.

معدات البذور. تنتج شركة جون ديرز مولين John Deer's Moline بولاية إلينوي Illinois بذارات seeders يمكن تشكيلها في ٢ مليون شكل حسب مواصفات العميل. وتنتج البذارات واحدة بعد أخرى في خط إنتاج واحد.

الإمدادات الطبية. تقدم شركة بيكتون–ديكينسون Becton-Dickinson، أحد كبار الموردين للمواد الطبية، إلى عملائها من المستشفيات عدة خيارات: لصق علامات labeling حسب الطلب وتغليف انفرادي أو مجمع وضبط الجودة وبرامج كمبيوتر حسب الطلب وكذلك مستندات المطالبة بالسداد.

وليس فقط تستطيع الشركات تصميم منتجاتها وخدماتها حسب الطلب، بل يمكنها أن تكوّن اتصالات حسب الطلب أيضاً. لقد ذكرنا آنفاً أن شركة مارز Mars ترسل كارت لكل قطة! وتكتب على البطاقة: "عزيزي فيليكس (اسم القطة). تهانينا لبلوغك العام الثاني. نرفق طيه كوبونات خاصة لشراء الطعام الخاص بمثل هذا العمر الذي أنت فيه". ستصاب العائلة صاحبة فيليكس بالدهشة والتسلية والبهجة تجاه هذه اللفتة الشخصية لقطتها، وبالتالي تزيد أفضليتها لطعام القطط من شركة مارز.

راحة أكثر للعميل More Customer Convernience

للبائعين فرصة أفضل لجذب وإرضاء العملاء وذلك عندما يجد العملاء الوصول إلى البائع سهلاً ويرون منتجاتهم ويقدمون طلبات الشراء. وعليه، يقوم البائعون (أصحاب الشركات/المصانع) بتغطية مكثفة للسوق ويشيدون المعارض ويوزعون الكتالوجات ويفتحون صفحات الويب Web Page على الإنترنت. وقريباً وصفت شركة بي إم دبليو خاصية على صفحتها تسمح للعميل المرتقب بتصميم سياراته الخاصة ويعرف متى ستكون جاهزة بل يمكنه دفع ثمنها.

أحد جوانب الراحة للعميل هو تخصيص ساعات أكثر لاتصالات العملاء بالشركة. اعتادت البنوك أن تفتح أبوابها من التاسعة صباحاً حتى الثالثة بعد الظهر وتقفل

أبوابها طوال عطلة الأسبوع. لقد اتبعت البنوك قاعدة ٣-٦-٣: أي اقترض مالاً بنسبة ٣٪ وأقرضه بنسبة ٦٪ واذهب إلى ملعب الجولف الساعة الثالثة عصراً. اليوم نجد أحد البنوك النامية بسرعة في إنجلترا هو بنك First Direct الذي يقوم عملاؤه بعمليات مصرفية عبر الهاتف سبعة أيام في الأسبوع ولمدة ٢٤ ساعة يومياً. هذا صحيح أيضاً بالنسبة للمسوقين المباشرين لأجهزة الكمبيوتر مثل Dell و Gateway.

حتى عندما لا تعمل الشركة ٢٤/٧ (سبعة أيام لمدة ٢٤ ساعة يومياً)، يمكنها أن تكسب باستمرار عملها لساعات أكثر من منافسيها. تُبقي شركة بارنز ونوبل الضخمة لبيع الكتب محلاتها مفتوحة من التاسعة صباحاً حتى الحادية عشرة مساءً سبعة أيام في الأسبوع. ويأتي كثير من الزوار للمشاهدة وتناول القهوة والاستماع إلى المؤلفين ومقابلة الأصدقاء. لقد أصبحت مكتباتهم مراكز اجتماعية.

إن أهمية تزويد العملاء بالراحة لا يمكن توضيحه بشكل أفضل إلا عن طريق زيادة محلات الراحة للأغذية convenience food stores. إن محلات الراحة التابعة لشركة 7-Eleven سميت كذلك لأنها تفتح عند السابعة صباحاً وتغلق أبوابها عند الساعة الحادية عشرة مساءً؛ وعليه توفر لزوارها ساعات مريحة لشراء الحليب والمشروبات والفطائر والأصناف المألوفة الأخرى.

خدمة أسرع Fast Service

وصفت بعض الشركات نفسها على أنها "قادة السرعة" speed leaders لخدمة أولئك العملاء الذين يريدون خدمة سريعة. وضعت بنوك Well Fargo لافتة في فروعها تقول: "خمسة دولارات أو خمس دقائق" وتعني بذلك أنها تودع في حساب عميلها خمسة دولارات إذا استغرق أكثر من خمس دقائق واقفاً في صف الانتظار. وسارت كل صناعات الوجبات السريعة على الوعد بأنها تستطيع تزويد العميل بوجبة مذاقها طيب وغير مكلفة في أقل وقت ممكن. تستطيع محلات "رجل الدقيقة" The Minute Man Stores، إصلاح الحذاء وعمل مفاتيح وتقديم عدد آخر من الراحات بسرعة. واليوم يستطيع الإنسان أن يطبع الفيلم خلال ساعة، وبعض منافذ البيع outlets تعد بطبعه خلال نصف ساعة. ويعرض Pearle Vision للنظارات أنه يستطيع تجهيز نظارة خلال ساعة واحدة. ويستطيع الإنسان أن يطلب ويستلم مرتبة من محلات "اطلب مرتبة هاتفياً" Dial-a-mattress، أو سريراً جديداً من محلات Beds-to-Go خلال ساعات قليلة.

يمكن لمسوقي المراتب أن يميزوا أنفسهم بتقديم خدمات أسرع. **يستخدم مصرف** سيتي بنك برنامج كمبيوتر يسمح بإخطار طالبي الرهن بعد ١٥ دقيقة من استلام المعلومات منهم بقرار البنك بتمديد مدة الرهن أم لا. كانت الإجراءات سابقاً تستغرق ثلاثين يوماً. ترسل التأمينات Progressive Insurance سيارة Ford Explorer مزودة بجهاز كمبيوتر ومودم وطابعة وفاكس إلى موقع الحادث الذي يحدث لأحد مشتركيها، وذلك لتقدير الإحراز وإصدار الشيكات والترتيب لمنح العميل سيارة بديلة في الحال. كما تقدم الشركة الألمانية كرون Krone، وهي أكثر الشركات العالمية لصنع ماكينات لصق المطبوعات على الزجاج، أسرع خدمات الإصلاح في العالم. وكما قال هيرمان كرونسدز:

> في كل الأوقات، نحن نرسل ٢٥٠ فني تركيب حول العالم. أحياناً لا يستطيعون العودة إلى منازلهم لعدة أسابيع وشهور... نحن نخزن المعلومات لكل ماكينة بها مجموعة ٢٠٠٠٠ في جهاز الكمبيوتر المركزي. هذه المعلومات يمكن أن تكون متوفرة لأي موقع من مواقعنا على نطاق العالم خلال نصف ساعة. ويتم تغذية المعلومات (إدخالها) مباشرة في الماكينات المراقبة عددياً ويتم صنع قطع الغيار حالاً... وقطع الغيار التي تطلب قبل السابعة صباحاً ترسل عادة بعد الظهيرة، عن طريق الشاحنات، إلى مطار فرانكفورت، ومن هناك ترسل بالطائرة (شحن جوي) مساء نفس اليوم إلى البلد الطالبة. وفي نفس الوقت، يستلم فرعنا رقم الشحنة والسفرية حتى يمكن تخليص الشحنة من الجمارك دون تأخير.

خدمة أكثر و/أو أفضل More and/or Better

إن الفرق بين العمل الصناعي والعمل الخدمي أمر مبالغ فيه. يجب على كل الأعمال أن تكون أعمال خدمات. أولاً العميل الذي يشتري منتجاً، يشتري بالفعل خدمة متوقعة من المنتج. إن المنتج يقدم خدمة، فالسيارة تقدم خدمة المواصلات ولوح الصابون يقدم النظافة والكتاب يقدم المعلومات والتعليم.

ثانياً، يحتاج مصنعون كثيرون إلى تقديم خدمة مع المنتج. تعد شركة كاتربيلار بإصلاح معداتها في أي مكان في العالم خلال ٢٤ ساعة. وفي الحقيقة، تجني كاتربيلار ٦٠٪ من أرباحها من بيعها قطع غيار وخدمة ما بعد البيع.

ثالثاً، تضم الشركات المنتجة عدداً كبيراً من رجال الخدمة: علماء ومصممين ومهندسين وباحثي التسويق ومحاسبين وأخصائيي مواصلات ومديرين في الإدارة العليا

والمتوسطة ...إلخ. إن الأغلبية العظمى في شركة للسيارات هم عمال خدمة وليسوا عمال إنتاج.

ومع العلم بأن كل الشركات تعمل في مجال الخدمة، كيف تستطيع الشركة أن تفرق تميز خليطها من الخدمة والجودة لتحقيق ريادة في الخدمة في مجال عملها؟ حققت بعض الشركات تنم عن تقديم خدمة أسطورية (يمكن أيضاً أن تكون الشركة أسطورية بتقديمها خدمة رديئة). لقد تطرقنا إلى فنادق الأربعة مواسم Four Seasons Hotels وشركة نوردستروم ومخازنها قبل ذلك، ولكننا نورد فيما يلي شركات أخرى:

شركة التأمين USAA Insurance. تبيع هذه الشركة التأمين والخدمات المصرفية فقط لملايين الناس وعائلاتهم مع أنه ليس لديها وكلاء تأمين يطرقون أبواب العملاء. يباع كل التأمين عن طريق التسويق الهاتفي. وتحتفظ الشركة بسجل عن كل عميل. وعندما يتصل العميل ليلاً أو نهاراً، سبعة أيام في الأسبوع، يتم التعرف على رقم هاتفه في الحال عن طريق بطاقة الهوية ID فيظهر سجل العميل حالاً على الشاشة أمام المسوق الهاتفي. وربما يسأل المسوق العميل عن حال أحد أفراد عائلته، وهل اشترى ابنهم سيارة ...إلخ، مما يثير دهشة وابتهاج العميل. ويجيب المسوق الهاتفي بإلمام على أسئلة العميل المتصل ويقدم له أسعار تأمين أقل من أسعار المنافسين. يشعر العملاء بأن شركة USAA واحدة من أفضل الشركات التي تقدم خدمة ممتازة حسب تجاربهم معها.

مخازن الأقسام لشركة ساكس Saks Department Store. تدير شركة ساكس النامية في مخازن الأقسام خدمة تسويقية شخصية. يستطيع الزبون أن يتصل لتحديد موعد ويصل إلى المتجر ويدخل مجلساً به كنبات للجلوس ومكاتب وهواتف. سيقدم للعميل مشروباً ويحضر له بائع شخصي الملابس التي يطلبها. أو تستطيع ساكس أن ترسل الملابس إلى منزل العميل. وإذا حدد يوم للتخفيضات على شكل واسع فسيتم إخطار العميل بموعده. وإذا تقرر إجراء تخفيضات بعد أن اشترى العميل الملابس، فستقوم الشركة بصرف فرق السعر له. وفي العادة ترسل ساكس هدية مفاجئة كل سنة إلى العملاء الذين يتجاوزون مبلغاً محدداً عند شرائهم. تبني كل تلك الخطوات الخدمية عملاء موالين لساكس وكان بإمكانهم شراء ملابسهم من مكان آخر بسهولة.

شركة أميل للتأمين الصحي Amil Health Insurance Company. بدأت شركة أميل البرازيلية للتأمين الصحي عملها بواسطة أربعة أطباء. اليوم ليست هي شركة التأمينات الصحية الرائدة في البرازيل فقط، بل هي تنمو بنسبة ١٨٪ شهرياً في

الأرجنتين وبدأت تغزو مدن أوستن وتكساس ولاس فيجاس ونيفادا بأمريكا. تفكر ساكس في نفسها على أنها شركة للصحة wellness company وليس شركة تأمين للمرض sickness insurer. إنها مهتمة بالعناية التامة. ومن الطبيعي، إذا كانت هناك شركة تساعد الناس في أن يبقوا أصحاء فإنهم سيقدمون طلبيات طبية أقل وبالتالي تزيد أرباح الشركة. إن أميل متميزة في تقديم مستوى عالٍ من الخدمة و"مباهج العميل" Customer delights. هنا بعض الأمثلة:

- تستطيع أن تتصل هاتفياً بالشركة ٢٤ ساعة يومياً لمدة سبعة أيام في الأسبوع. ستعطيك الشركة مشورة طبية أو أي مساعدة عبر الهاتف. إنها تفعل ذلك حتى لغير الأعضاء مما يجعلونهم يتحولون للتأمين عندها. إن رقم هاتف الشركة معروف جداً في البرازيل وهو جزء من أي إعلان لها.
- توقف أميل سيارات الإسعاف التابعة لها في أماكن الأحداث الرياضية الكبيرة وتقدم خدمات الطوارئ لأي شخص مريض بصرف النظر عمّا إذا كان عضواً في الشركة أم لا. إن وجود سيارات الإسعاف بمثابة دعاية إضافية للشركة. وصممت سيارة الإسعاف لتعمل كحجرة عمليات صغيرة عند الضرورة.
- تملك أميل طائرات مروحية (هيلوكبتر) جاهزة للطيران لإحضار أحد الأعضاء المؤَمِّنين عند الشركة يكون في مأزق في أحد الأماكن النائية ويحتاج إلى خدمات طوارئ سريعة.
- ومقابل ٢٥ دولاراً إضافية تقوم شركة أميل بتغطية نفقات إجراء عملية للعضو المشترك في أي بلد آخر.
- تدير شركة أميل سلسلة من الصيدليات التي تبيع الدواء لأعضاء الشركة بتخفيض نسبته ٥٠٪ (أي بنصف السعر).
- تصنف شركة أميل أعضاءها المشتركين في قاعدة البيانات في الكمبيوتر حسب أنواع الأمراض (تدخين، أمراض قلب، سرطان ثدي، ...إلخ) وتشجع أعضاءها على حضور برامج تعليمية خاصة تساعدهم في تحسن صحتهم أكثر.
- بالرغم من أن شركة أميل تفرض رسوماً أعلى لتأمينها الصحي، إلا أن الناس بكل سرور يشتركون فيها نسبة لخدماتها الرفيعة ورعايتها المتميزة.

السمنارات الإدارية لشركة HSM. هذه شركة خدمية برازيلية أخرى على المستوى العالمي. تدعو شركة HSM فطاحل الإدارة المعلمين (مثل بيتر دراكر وتوم بيترز وألفن

توفلر إلى البرازيل والأرجنتين. وتحت رعايتها تقدم HSM واحدة من أعلى تجارب السمنارات الإدارية جودة في العالم. تحتفظ الشركة عملياً باسم كل المديرين في الإدارة العليا والوسطى في كل المجالات في البلدين. ويحضر السمنار ما بين ٨٠٠ و ١٢٠٠ مدير يدفع كل منهم ٧٠٠ دولار للمشاركة في السمنار الذي يستمر ليوم واحد. تحدث الأشياء التالية أثناء السمنار:

- تظهر لافتات جيدة في الشوارع توجه إلى مركز المؤتمرات مرحبين بالسيارات التي تحمل الحاضرين. وعندما تتحرك السيارات عائدة بعد السمنار يقف المودعون ليشكروا المشاركين على حضورهم.
- بهو قاعة المؤتمرات مليء بالمعارف والراعين للنشاطات المختلفة مما يضفي على المكان جو المعارض التجارية.
- يحق للمشاركين عمل محادثة محلية واحدة ومحادثة خارجية واحدة بالمجان.
- زودت HSM المقاعد بوسادات إضافية ليجلسوا بارتياح أكثر.
- للمشاركين خيار كتب العمل للذين يكتبون بيدهم اليسرى مع تزويدهم بدفتر مذكرات مع ملصقات صغيرة لكتابة رسالات ومذكرات وقلم.
- المشاركون الذين يصلون متأخرين يُقدَم لهم ملخص أثناء فترة الراحة لما قاله المتحدث.
- تُوَضّح آخر أسعار للعملات على شاشة مضيئة أثناء فترة الراحة لأن بعض المشاركين يهتمون بقيمة أسعار العملات المتذبذبة.
- ومباشرة قبل بداية السمنار بعد الغداء يقوم أحد الكوميديان المشهورين بعروض مضحكة لفترة عشرين دقيقة.
- يمنح كل مشارك في السمنار تأميناً مجانياً لذلك اليوم وترتب HSM مع Amil لتوفير سيارة إسعاف خارج المبنى تحسباً لمرض خطير يصيب أي مشارك.
- يمنح كل مشارك هدية في نهاية السمنار وله حق اختيار هدية لرجل أو امرأة.

بالإضافة إلى ذلك، أنشأت HSM نادياً للمديرين الذين حضروا ستة برامج أو أكثر. ويعاملون معاملة البساط الأحمر (للرجال المهمين) عندما يصلون إلى السمنار ودفتر مذكرات مذهب الحروف، كما يمنحون خصماً بنسبة ١٠٪ من محلات معينة ودعوات لمناسبات خاصة مرة واحدة في العام وترسل إليهم مقالات تهمهم مواضيعها وكتب عليها توقيع المؤلفين المتحدثين وحضور سمنار بالمجان بعد كل عشرة سمنارات حضروها.

وتترك HSM القليل من الشك في أنها أكثر شركة تقدم سمنارات تبهج العملاء في العالم. ويشهد كل المتحدثين في السمنارات بأنهم لم يسبق أن عوملوا بطريقة أفضل من قبل أي راعٍ لمثل هذه السمنارات. ويسكن المتحدثون speakers في جناح تنفيذي ويستقبلون في المطار عند وصولهم ويتم توصيلهم إلى المطار عند مغادرتهم. كما تقدم لهم المساعدة لتصميم سمنار مناسب ويسمح لهم بإجراء محادثة هاتفية عالمية بالمجان. من ناحية عامة، يستمتع المتحدثون بضيافة راقية من HSM.

تدريب العملاء و/أو إرشادهم Customer Training and/or Coaching

تساعد الشركات الذكية عملاءها في الحصول على أقصى قيمة وفائدة فيما يقدمونه لهم offerings. وتسعى لفهم أعمال عملائهم. وفي بعض الحالات يعرفون عمل العميل أفضل منه ويكون ذلك جزئياً نتيجة لتعاملهم مع عملاء مماثلين. ترسل شركة GE Plastics فرق إنتاجية لتساعد العملاء في استخدام منتج البضاعة "Commodity" product بل يوضحون لهم كيف يستخدمون القليل منه. وتدرب شركة Staples عملاءها على كيفية شراء المواد المكتبية بطريقة أفضل، بل تركب لهم نظاماً إلكترونياً لتقديم طلبياتهم بواسطته. وترشد شركة Ceridian عملاءها إلى كيفية استخدام برامجها الخاصة عن المرتبات payroll بفعالية أكثر. كما تقدم شركة أوتس للمصاعد مراقبة عن بعد للمصاعد حتى تستطيع توقع بعض مشكلات العميل الوشيكة.

إحدى الميزات التنافسية الرئيسية لشركة آي بي إم هي التدريب المكثف الذي تقدمه لعملائها الذين يشترون أجهزتهم الضخمة. في الأيام السالفة، كان العملاء يحتاجون إلى مساعدة عظيمة في تعلم استعمال الكمبيوتر. فيما بعد، طورت إدارات الشركات المعنية بمعالجة البيانات خبراء من داخل الشركة وبذلك قلت حاجتها نوعاً ما إلى خدمات آي بي إم. اليوم تعرض آي بي إم خدماتها لإدارة تلك الإدارات بما يوفر التكاليف على تلك الشركات.

عموماً، تربح الشركة التي تقدم أفضل برامج التدريب والإرشاد. يُريد مصرف سيتي بنك من مصارفها التجارية أن تفكر في نفسها كمستشارين في مجال الأعمال وليس كموظفي قروض. وبدلاً من الإجابة بـ"نعم" أو "لا" لكل من يطلب قرضاً، يقدم موظف سيتي بنك مقترحات للعميل عن كيفية تطوير عملياته حتى يكون أكثر قابلية للحصول على قرض مبرر. ويُوظف سيتي بنك مصرفيين لديهم إلمام واسع في مجال الأعمال وليس لديهم تدريب في التمويل فقط.

الضمان غير العادي Extraordinary Guarantede

يجب أن تثير الشركات التي تعمل منتجاتها بطريقة أفضل من منتجات منافسيها الانتباه لتلك الحقيقة بتقديم ضمان غير عادي لا يستطيع منافسوها مقارعته. يعزي فندق هامبتون Hampton Inn إحدى سلاسل الفنادق النامية بسرعة معظم نجاحها إلى ضمانها غير العادي وتحديداً هو: إذا كان العميل غير سعيد، يمنح الغرفة بالمجان. وما على النزيل إلا أن يقول بكل بساطة إنه غير سعيد -لأن المرتبة مرتخية أكثر من اللازم أو أن الغرفة مزعجة جداً- ثم يترك الفندق دون أن يدفع أي شيء. الآن إذا كانت إدارة هامبتون (الفندق) رديئة، فإن عدداً كبيراً من الضيوف لن يدفعوا وبالتالي تفلس سلسلة الفنادق. ولكن هامبتون تدار بخدمة وعناية عظيمتين من قبل الموظفين الذين يساهمون في أي مبلغ متبقٍ في صندوق يستخدم لتغطية المبالغ التي لم يدفعها النزلاء غير الراضين. لذلك يقع على الموظفين عبء خدمة النزلاء بطريقة متميزة. وذكرت هامبتون بأن نسبة النزلاء الذين لم يدفعوا ضئيلة إذا ما قورنت بتزايد النزلاء الذين يختارون فندق هامبتون.

BBBK شركة لمكافحة الحشرات وسعرها خمسة أضعاف سعر منافسيها، معتمدة على الضمان غير العادي. وعندما يستأجرها فندق أو مطعم أو أي منشأة أخرى لحل مشكلة الحشرات لديها، تقدم BBBK الضمان التالي:

- أنها ستدفع تكلفة أي شركة أخرى لمحاربة الحشرات إذا هي فشلت في القضاء على الحشرات.
- أنها ستدفع أي تكاليف للإغلاق إذا قررت سلطات المدينة إغلاق المنشأة.
- أنها ستدفع لأي نزيل يتضرر من الحشرات.

للفنادق والمطاعم الكثير مما تفقده إذا اشتكت مما تدفعه بقدر أكبر لاستئجار شركة لمحاربة الحشرات مثل BBBK.

ابتدعت شركة ساتيرن Saturn، وهي الشركة الجديدة التي أنشأتها جنرال موتورز ضماناً غير عادي لم يسبق وقدمته شركة سيارات من قبل. يستطيع المشتري الجديد أن يعيد السيارة في ظرف ثلاثين يوماً إذا لم يكن راضياً بها ويسترد ثمنها! وفي سوق ناضج نوعاً ما، استطاعت ساتيرن أن تنمو أسرع من أي شركة سيارات أخرى، ويرجع الفضل جزئياً إلى الثقة التي بنتها عن طريق الضمان وعناصر أخرى صممتها في برامج خدمتها. ولقد أصبح عملاؤها موالين للشركة لدرجة أن ٤٤٠٠٠ من أصحاب السيارات وعائلاتهم حضروا احتفال الشركة بعيدها الخامس كشركة أقامته في Spring Hill بينما توقعت الشركة حضور ٢٠٠٠ مدعو فقط.

الأدوات الصلبة والبرامج المفيدة للعملاء Useful Hardware and Software Tools for Customers

تستطيع الشركة أن تبني علاقة قوية مع عملائها بتقديمها أدوات مفيدة لإدارة أعمالهم بطريقة أفضل. تمنح فيدرال إكسبريس عملاءها أداة تسمى Powership تتكون من جهاز كمبيوتر وطابعة وبرامج. وبهذه الأداة يستطيع العملاء طباعة الملصقات وإرسال مذكرات المتابعة وحساب التكاليف ومطالبة عملائهم بالسداد. وبنفس الأسلوب، تزود شركة ماك كيسون McKesson –وهي بائعة أدوية بالجملة– عملاءها بجهاز كمبيوتر وبرامج تساعدهم في تقديم طلبياتهم.

برنامج فوائد العضوية A Membership Benefit Program

أسلوب فعال لكسب العملاء والاحتفاظ بهم وتنميتهم هو مكافأتهم لكونهم عملاء. أمثلة لذلك هي برامج الطائر المتكرر الذي تقدمه خطوط الطيران وأيضاً مثل مجموعات العضوية مثل HOG (اختصاراً لـ Harley Owners Group) التي تقدم مجموعة جذابة من الفوائد لأصحاب دراجات هارلي البخارية.

تستطيع تمييز أربعة أنواع من برامج العضوية التي يمكن أن تتبناها الشركة.

المستوى الأول: برامج مكافأة العميل المتكررة. في الستينيات شمل برنامج مشهور الأسواق الكبيرة supermarkets ومخازن أخرى تمنح طوابع S&H بنسبة مشتريات العميل. يلصق العملاء الطوابع في كتيب ثم يعودون بها لاستلام هداياهم. وعندما بدأت العديد من المخازن الأخرى في توزيع طوابع S&H، احتج أصحاب المحلات التجارية فمات البرنامج.

في الثمانينيات قدمت الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines برنامجها Advantage Program الذي يمنح نقاطاً يمكن أن تستخدم للحصول على رحلات بالمجان أو رفع درجة الإركاب. ولأن هذا البرنامج أنشأ تفضيلاً قوياً لدى العملاء للشركة، ردت الشركات الأخرى بتقديم برامجهم الخاصة Frequency award programs. وبعد فترة قليلة سيلحق المسافرون ببرامج عديدة لخطوط الطيران ويجمعون نقاطاً على أي خطوط طيران يختارونها وبالتالي يقضون على عنصر بناء الولاء. ولازالت بعض الشركات تدير برامجها أفضل من غيرها واستطاعت أن تجذب عملاء أكثر.

بدأت شركات خدمات أخرى تقديم برامج المكافآت التكرارية ابتداء من شركات استئجار السيارات وبعدها الفنادق وحديثاً الأسواق الكبيرة supermarkets وفي مرحلة

لاحقة سيدعو أصحاب هذه البرامج أصحاب برامج أخرى: سيحصل المسافرون على الخطوط الجوية الأمريكية على كوبونات خصم إذا استخدموا سيارات شركة هيرتز لإيجار السيارات أو إذا نزلوا في فندق هيلتون.

ستنافس كل شركة بتوسيع دائرة فوائدها. مثال لذلك، أن ترعى فنادق شيراتون ITT Sheraton Club International حيث تمنح العضوية مجموعة خاصة من الفوائد. وعند دفع رسوم العضوية البالغة ٥٠ دولاراً في العام، فإن الفوائد تشمل رفع درجة الغرفة تلقائياً وبضمان وقت المغادرة حتى الرابعة مساء ومكافآت للسفر بالمجان وإضافة ليلة بالمجان ومكافآت مجانية للسفر بالطائرة وحضور مناسبات للعضوية الذهبية الحصرية وخصومات. إن بطاقة فيدرال إكسبريس التي يدفع العضو ٣٠٠ دولار مقابلها في العام تشمل الفوائد التالية: المساعدة الطبية عند السفر والمساعدة القانونية لمدة ٢٤ ساعة وخدمات إضافية في فنادق فخمة واستعمال قاعدة الضيافة والتأمين على الحاجيات المفقودة وصرف شيكات حتى ١٠٠٠٠ دولار.

قبل سنوات قليلة مضت، دشنت شركة تيسكو Tesco أسواقاً بريطانية رائدة للخدمة الذاتية "بطاقة الولاء" على المستوى القومي أطلقت عليها اسم Clubcard. الآن يحمل أكثر من ستة مليون بريطاني هذه البطاقة. عند وصول كاونتر الدفع يضع حملة البطاقات بطاقتهم داخل ماكينة وتسجل لهم نقاط كل مرة ينفقون فيها ما هو أكثر من كمية محددة. تجمع النقاط كل ثلاثة شهور وترسل إيصالات خصم إلى منزل المشتري. ويوفر التسويق عند Tesco بالبطاقة ما قدره ١٪ من قيمة ما اشتراه العميل. تشعر Tesco بأنها لم تتفوق على منافسها Sainsbury في حصة السوق فقط، بل بنت أيضاً قاعدة بيانات قيمة للعملاء. تستطيع تيسكو Tesco إرسال إعلانات أو كوبونات خصم لأفراد من العملاء الذين يشترون من مجموعة سلع معينة. قاومت شركت سانسبوري Sainsbury تقديم بطاقتها الخاصة بها ولكنها ندمت على ذلك كما يبدو.

تحوز شركة سيوبركوينين Superquinn سلسلة الأسواق الكبيرة الرائدة في دبلن على ٧٠٪ من حصة السوق. فيرجال كوين Fergal Quinn بطاقات عضوية إلى العملاء لأنها تدار بواسطة مسوق مبدع للغاية. تقدم كوين عدة سمات من "النشاطات المدهشة للعملاء" Customer astonishment activities بما فيها:

- يعطى الأطفال بالونات عند دخلوهم المحل ويمكنهم دفع عربة تسوق صغيرة. يوجد أيضاً مركز عناية بالأطفال في كل محل.

- بإمكان العملاء الاشتراك في سلسلة الـ Superclub (اشترك فيه ثلثا الأسر في دبلن). يمنح المحل نقاطاً إضافية (بونص) عند التسوق في أوقات معينة في أيام معينة. ويعرض كتالوج من ٦٤ صفحة خيارات الهدايا واللعبات وأصناف منزلية ...إلخ. ويرسل للأعضاء. وهناك سحب على الجوائز لحملة البطاقات. ويضيء نور أحمر في المحل كل وقت يعلن فيه عن اسم أحد الرابحين. ويدعى الأعضاء لحضور مناسبات المحل الخاصة مثل حفلات تذوق الجبن والعصائر والأغذية.
- توضح بطاقة Superclub عند إدخالها في ماكينة أمام مسجل النقود اسم الشخص المشتري مما يجعل الموظف يحييه باسمه. وفي المناسبات يسجل المحل اسم العميل في الحال على كعكة ويسلمها للعميل عند خروجه من المحل.
- في كل مرة يبلغ العميل عن خطأ (مثل التعبئة الرديئة لحقيبة البقالة أو علبة معوجة)، تسجل للعميل ٢٠٠ نقطة وبذلك يتحول العملاء إلى "مفتشين لضبط الجودة".
- سجلت شركة Quinn ثمانية عشر راعياً للشركة (تكساكو والبنك الأيرلندي القومي و UCI Cinemas ...إلخ) الذين يمنحون نقاطاً على بطاقة كوين للمبيعات من منشآتها.

ابتدعت شركات أخرى برامج المكافأة التكرارية Frequency award programs. تزود الشركة الأسترالية أونوماتيك Ono-matic العملاء بمطهر (صابون غسيل) للأسر ضمن برنامج مستمر للتعبئة مرة أخرى. تجمع الأسر نقاطاً يحولها المستهلك إلى هدايا أو حتى ماكينة غسيل الملابس إذا كانت نقاطهم كافية. وأصدرت جنرال موتورز بطاقة ائتمان خاصة بها ويستخدمها العملاء لكسب نقاط يحصلون بموجبها على خصم كبير عند شراء سيارة من الشركة.

ولازال لا يشعر كل شخص بأن برامج المكافأة التكرارية هي الحل لبناء ولاء العميل. ويؤكد النقاد أنه عندما يُدشن المنافسون برامج منافسة يضعف الولاء. ورغم أن البرامج تضيف فوائد أكثر، إلا أنها تجفف الهوامش margins لكل اللاعبين. ويبدو أن برامج الولاء تجذب المشترين الذين يهتمون بالسعر والذين لا ترغب الشركة في الاحتفاظ بهم. أخيراً، لا يعوض مشروع الولاء عن العروض offerings التي تكون أساسياتها غير صحيحة، كالمنتجات والخدمات الرديئة. إن الخطر الذي يواجه الشركة هو أنها ستعتبر "ولاء" عملائها أمراً مسلماً به بسبب المشروع وبالتالي تفشل في تقديم وتطوير مستويات عالية للأداء.

المستوى الثاني: نادي العضوية الذي يقدم مجموعة من الفوائد Membership club with a benefit package. كثير من برامج المكافآت تسمي نفسها برامج عضوية membership programs ولكنها في الحقيقة محدودة في منحها نقاط للمشترين. تقدم شركات أخرى عضوية أوسع مع مجموعة فوائد عظيمة. فيما يلي بعض الأمثلة الرائدة.

هارلي-ديفيدسون Harley-Davidson. يتحصل المشترون لدراجات هارلي البخارية على عضوية مجاناً لمدة عام في مجموعة Harley Owners Group، وتجدد كل سنة مقابل ٤٠ دولاراً أو لمدى الحياة مقابل ٣٥٠ دولاراً. ويستمتع أعضاؤها وعددهم ٣٦٠٠٠٠ عضو بمن فيهم الموظفين والمليونيرات بالتالي:

- كتاب محدث للعضوية يشمل المعلومات عن الفوائد
- مجلة من أربعين صفحة تصدر كل شهرين باسم Hog Tales
- نسخ مجانية من مجلة The Enthusiast عن الدراجات البخارية
- دبوس وحقيبة مصممتان خصيصاً
- كتاب The HOG Touring Handbook
- برامج مكافأة للأميال التي يقطعها العميل من ١٢ مستوى للحصول عليها
- مسابقة حول الـ ABCs of Touring
- برنامج Fly & Ride لإيجار دراجات هارلي البخارية على نطاق العالم
- دعوات لاجتماعات محلية شهرية ونشاطات منظمة للقيادة ومناسبات جمع التبرعات
- مجلة شهرية بها مقالات عن الاعتناء بالدراجة البخارية وعن أسلوب حياة HOG
- نسب مخفضة في حالة الحوادث والتأمين على الحياة

ليس من الغرابة أن تنجح هارلي-ديفيدسون في بناء مجتمع للعلامة التجارية Brand community وهي مجموعة من العملاء الذين يحبون منتجات هارلي ويرغبون في الاجتماع مع بعضهم. ولخدمة هذا المجتمع وسعت هارلي اسم علامتها التجارية ليشمل سترات الجلد والنظارات الشمسية ومنتجات أخرى.

ولقد بنت شركات أخرى مجتمع العلامة التجارية. لدى شركة آبل للكمبيوتر العديد من المستخدمين الموالين الذين يجتمعون في مجموعات من مستخدمي آبل ليتبادلوا

المعلومات وللاجتماعيات. كما بنت شركة السيارات ساترين مجتمعاً للعلامة التجارية. وأوجدت شركتا بي إم دبليو وبورشه فرصاً لتجميع أصحاب السيارات مع بعض get-to-gethers. كما تبعت لكزس هذه الاستراتيجية بترتيب عدد من "مباهج العميل" customer delights. وعندما يقود أصحاب لكزس سياراتهم إلى دار الأوبرا في مدينة سيدني بالنمسا، يقابلهم شخص من لكزس ليدخل سياراتهم في المواقف ويرتب لمشروبات تكون في انتظارهم. على أصحاب المرسيدس أن يوقفوا سياراتهم ويشترون مشروباتهم بنفسهم وعلى حسابهم الخاص. كما يستلم أصحاب لكزس في ألمانيا كل سنة دعوات لمهرجان سالزبرج Salzburg Festival الشهير.

نادي شيسيدو Shiseido Club: ترعى شركة شيسيدو اليابانية، إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال مساحيق التجميل نادي شيسيدو الذي ينضوي تحته عشرة ملايين عضو من النساء. وتتحصل العضوات مقابل ٣٠ دولاراً هي الرسوم السنوية على التالي:

- مجلة شهرية بها مقالات ملائمة للنساء
- خصومات في مسارح وفنادق ومحلات تجزئة مختارة
- دعوات لحضور برامج خاصة مثل عروض المتحدثين وعروض الحفلات الموسيقية
- بطاقة فيزا Affinity Visa Card

نين تندو Nintendo: لقد ضمت هذه الشركة اليابانية لألعاب الفيديو مليوني عضو في ناديها. ويستفيد الأعضاء مقابل ١٦ دولاراً سنوياً من مجلة شهرية، اسمها Nintendo Power والاتصال بمستشار اللعبة game counselor يستطيع الأطفال والكبار الاتصال به هاتفياً للأسئلة والمشكلات التي تقابلهم.

للادرو Lladro: يرعى صانع الأشكال من البروسلين (وهو أسباني) جمعية Collectors Society. ومقابل اشتراك العضوية البالغ ٣٥ دولاراً في السنة، يتحصل الأعضاء على اشتراك بالمجان في مجلة ربع سنوية و bisque plaque وانضمام في متحف Lladro Museum of New York والجولة الخاصة بالأعضاء فقط لزيارة الشركة وعائلة Lladro في فالينسيا بأسبانيا.

يجب على الشركات التي تهتم بتدشين برنامج للعضوية أن تفكر بعناية في الفوائد التي تقدمها وتكلفة تقديم هذه الفوائد ورسوم الاشتراك السنوية والعدد الأدنى للأعضاء الذين تحتاج إليهم وتكلفة احتمال إلغاء البرنامج. وإذا أقيم النادي بطريقة جيدة، يمكن

أن يكون أداة قوية لبناء الولاء. وإذا أقيم بطريقة ضعيفة، فقد ينتج عن ذلك تكلفة عالية وإحراج.

المستوى الثالث: عرض برنامج لكبار الشخصيات لأكثر عملاء الشركة فائدة Offering A VIP Program to the Company's Most Valuable Customers. بالرغم من أن كل العملاء مهمون، إلا أن بعضهم أكثر أهمية من غيرهم. إذاً تحتاج الشركات إلى تحديد عملائها الأكثر قيمة. ويستحق هؤلاء معاملة الأشخاص المهمين جداً VIP.

إن مخازن الأقسام النخبوية مثل ساكس Saks ونيمان ماركوس Neiman Marcus ترحب بالنساء كأعضاء إذا أنفقن أكثر من ٣٠٠٠ دولار في السنة. وتسلم هؤلاء النسوة دعوات خاصة لبرامج تعدها الشركة وهدية كل عام.

يوجد بنك في ميامي يخدم الجالية الكوبية التي لا يقف عملاؤه الأثرياء في صف للخدمة المصرفية ولكنهم يدخلون إلى جناح منفصل حيث تقدم القهوة والفواكه والخدمات الشخصية إليهم. ويستلمون دعوات خاصة لسمنارات ومناسبات رياضية خاصة. ويرسل البنك شخصاً إلى منزل العميل ليأخذ منه وديعة أو يوصل إليه مالاً نقداً.

المستوى الرابع: إنشاء برنامج خاص لتقدير العملاء Establishing A Special Customer Recognition Program. تستثني بعض الشركات عملاء معينين لتقدير خاص special recognition بل تكرمهم في احتفال رسمي بالشركة. أقامت شركة آرثر وأندرسون برنامجاً في عدة مدن لاختيار وتكريم رجل أعمال العام المحلي Local Entrepreneur of the Year وتدعو الشركة زبائنها في كل مدينة إلى المناسبة السنوية. وحتى يتم إعلان اسم الزبون، لن يعرف أحد من سيتم اختياره.

أسئلة للتفكير

تشتكي الشركات عادة من أنها ومنافسيها متشابهون ومن الصعوبة المحافظة على التمييز بينهما. هذا النوع من التداخل هو جزء من اقتصاد عالمي شديد التنافس حيث يتم تقليد أي صالح تنافسي بسرعة. ولكن كما حاولنا أن نوضح، الشركة التي فشلت في التمييز قد فشلت في تطبيق خيالها كلية؛ لأن هناك طرقاً عديدة لإضافة قيمة وفوائد مميزة لعملاء الشركة. تستطيع الشركة أن تخفض أسعارها وتساعد العملاء في تخفيض تكاليفهم الأخرى أو إضافة مجموعة واسعة من الفوائد الإيجابية. وبينما لا تدوم جملة من القيمة المضافة للأبد، الشركات ستراجع باستمرار الاحتمالات وتستثمر في الفوائد التي يقيمها عملاؤها.

فيما يلي بعض الأسئلة لتفكر فيها شركتك.

١. هل تستمتع شركتك بتكاليف أقل من منافسيك؟ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل حولت هذه الميزة إلى تخفيض حاسم للسعر؟ إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فلمَ "لا"؟

٢. بأي طرق استطعت مساعدة عملائك في تخفيض طلبياتهم ومخزونهم وسير عملياتهم وتكاليفهم الإدارية؟ هل ترى أن هناك فرصاً إضافية؟ كيف تدرب مهندسيك ومندوبي مبيعاتك ليتعرفوا على هذه الفرص لتوفير التكلفة على العميل؟

٣. كيف تقيم شركتك فيما يختص بتقديم كل من التالي من القيم المضافة value adds: تقديم المنتج/الخدمة حسب متطلبات العميل customization؟ راحة أكثر More convenience؟ خدمة أسرع؟ خدمة أكثر و/أو أفضل؟ الإرشاد والتدريب والاستشارة؟ ضمان غير عادي؟ أدوات صلبة وبرامج مفيدة؟ برامج وفوائد العضوية؟ هل يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من هذه الفوائد مضافة لكسب ميزة تنافسية؟

الجزء الثالث

التسويق الإداري
Administrative Marketing

٩

التخطيط والتنظيم لتسويق أكثر فعالية

"تتطلب الرؤى visions استراتيجية، وتتطلب الاستراتيجية خطة"
غير معروف المصدر

"أنت تحتاج إلى خطط حرب وليس خطط اعمال Business"
غير معروف المصدر

"إدارة المبيعات ليست هي الشركة كلها، ولكن من الأفضل أن تكون الشركة كلها إدارة مبيعات"
غير معروف المصدر

"نحن ليس لدينا إدارة تسويق، نحن لدينا إدارة للعميل. ونحن ليس لدينا إدارة شئون أفراد، نحن لدينا إدارة بشر"
Herb Kelleher, CEO of Southwest Airlines

يمكن للعمل التجاري Business أن يكون جيداً جداً في التسويق الاستراتيجي والتكتيكي (الجزء الأول للكتاب) غير أنه يفشل إذا لم يكن أيضاً جيداً في التسويق الإداري. يعني التسويق الإداري Administrative marketing امتلاك القدرة لإعداد وتنفيذ خطط تسويقية جيدة. يجب أن تكون كل الاستراتيجيات والتكتيك متكاملة في خطة تسويقية يمكن تنفيذها بفعالية بواسطة المنشأة التسويقية. نحتاج هنا أن ننظر إلى التخطيط التسويقي والتنظيم التسويقي.

الخطط التسويقية وعملية التخطيط التسويقي

قال أحدهم: "إذا فشلت في أن تخطط فإنك تخطط لتفشل". ومن المسلم به أن التخطيط التسويقي ليس بالشيء الممتع جداً. إنه يأخذ من وقت العمل. اشتكى أحد مديري علامة تجارية قائلاً: "إنني أستغرق وقتاً في إعداد الخطط أكثر من تحقيقها". واشتكى جيمس

بريان كوين من "كثرة التخطيط في الشركة... مثل رقصة الطقوس تحت المطر" ليس لديها أثر على الطقس الآتي. هل تتغير الأحوال بسرعة اليوم لدرجة يصبح فيها التخطيط افتراضي وعديم الجدوى؟

إلا أننا يجب أن نخطط. ربما يكون التخطيط أكثر أهمية من الخطط التي تنتج عنه. تتطلب مناسبة التخطيط مديرين ليجدولوا وقت التفكير thinking time. يجب على المدراء أن يفكروا بخصوص ما حدث وما يحدث وما يمكن أن يحدث. يجب على المدراء وضع الأهداف ويتفقون عليها. يجب أن تصل الأهداف إلى كل شخص. ويجب قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف. وعليه يصبح التخطيط جزءاً جوهرياً في الإدارة الجيدة.

سنتطرق فيما يلي إلى ثلاثة موضوعات في التخطيط:

- ما هي أنواع الخطط التسويقية التي يجب على الشركة تطويرها؟
- ماذا يجب أن تحتويه خطة التسويق؟
- كيف نستطيع أن نعرف إذا كانت خطة التسويق جيدة وتستحق الاعتمادات المطلوبة أم أنه يجب تعديلها؟

ما هي أنواع الخطط التسويقية التي يجب أن تطورها الشركة؟

تحتاج الشركة إلى إعداد خطة تسويقية لكل مجال رئيسي في العمل التسويقي. وهناك بالتحديد ستة أنواع من الخطط التسويقية:

- **خطط تسويق العلامة التجارية Brand marketing plans**: تحتاج الشركات إلى إعداد خطط تسويق العلامة التجارية. يعد كل مدير علامة تجارية لصابون غسيل الملابس المسحوق detergent لشركة بروكتور وجامبل خطة استراتيجية وخطة تسويقية كل عام.
- **خطط تسويق مجموعة المنتج Product category marketing plans**: قبل أن يعد مديرو العلامة التجارية للصابون خططهم المنفصلة لتسويق العلامة التجارية يضع مديرو المجموعة category managers بعض الافتراضات والتنبؤات والأهداف بغرض دفع تخطيط العلامة التجارية المنفصل. بعد إعداد الخطط وقبولها يتم دمجها في الخطة الشاملة لمجموعة المنتج product category.
- **خطط المنتج الجديد New product plans**: يتطلب كل منتج جديد أو علامة تجارية (صنفاً) خطة مفصلة عن تنميته وتدشينه. يجب أن تعرف فكرة المنتج وتنقح

وتختبر مع النماذج الأصلية اللاحقة prototypes. وتتطلب مرحلة التدشين مجموعة من النشاطات مفصلة جداً.

- **خطط جزء/شريحة السوق Market segment plans**: إذا كان المنتج أو العلامة التجارية يباع إلى جزء/شريحة منفصلة من السوق، يجب وضع خطة لكل شريحة. تبيع شركة آي بي إم في شرائح/أجزاء عديدة من السوق -البنوك وشركات التأمين والفنادق ووكالات السفر- ويخطط مدير كل شريحة في الشركة المنتجات والخدمات التي يقدمها لشريحته.
- **خطط السوق الجغرافية Geographical marketing plans**: يتم إعداد الخطط لكل قطر وإقليم ومدينة وحتى الأحياء.
- **خطط العميل Customer plans**: يضع مديرو الحسابات على النطاق القومي خططاً منفصلة لكل عميل مهم.

في كل حالة، هناك خطتان يجب وضعهما: خطة استراتيجية طويلة المدى والخطة السنوية. تشمل الخطة الاستراتيجية طويلة المدى أفقاً زمنياً محدداً، يمكن أن يكون عشرين عاماً للخدمات العامة أو ثلاث سنوات للصناعات عالية التقنية. تضع الخطة الاستراتيجية في عين الاعتبار القوى الدافعة للسوق والسيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث وموقع الشركة المأمول في السوق مستقبلاً والخطوات التي تقود إلى هناك. وتوفر الخطة الاستراتيجية المحيط أو البيئة لوضع الخطة العامة. ولكن يجب على الإدارة العليا أن تراجع سنوياً وربما تعدل الخطة الاستراتيجية.

يجب أن تكون كل تلك الخطط متناسقة. لا يمكن أن توضع وتكتب بانعزال عن بعضها البعض. وعليه يحتاج مديرو أجزاء السوق إلى المعلومات عن خطط المنتج وخطط المناطق قبل أن يوصوا بعروض واستراتيجيات لأجزائهم المحددة.

ومن الواضح أنه يجب على الإدارة العليا أن تستثمر قدراً كبيراً من الوقت في إعداد الخطط. إذاً يجب تصميم إطار تخطيط معقول ومفهوم جيداً ليسهل عملية التخطيط.

ماذا يجب أن تحتويه خطة التسويق؟

يجب أن تكون خطط التسويق بسيطة وفي جوهر الموضوع. يريد بعض الرؤساء التنفيذيين CEOs خطة من صفحة واحدة فقط. هم يريدون معرفة الأهداف والاستراتيجية وتكلفة تنفيذ الخطة. ذلك لا يتطلب وثيقة من ٢٠٠ صفحة مفعمة بالأرقام والنثر والرسوم البيانية والإعلانات التي لا يقرؤها أحد وتصبح قديمة قبل أن تطبع.

على أقل تقدير، يجب أن تحتوي أي خطة للتسويق على الأقسام التالية:

- تحليل الموقف
- مرامي وأهداف التسويق
- استراتيجية التسويق
- خطة عمل التسويق
- ضوابط التسويق

سنوضح هذه الأقسام بالنسبة إلى تصميم العلامة التجارية أو خطة المنتج بالرغم من أن كل شيء سينطبق عملياً على شريحة السوق والخطط الجغرافية معاً.

تحليل الموقف Stuation Analysis

يشمل تحليل الموقف أربعة عناصر:

- وصف الموقف الحالي
- تحليل SWOT (نقاط القوة strength ونقاط الضعف weaknesses والفرص opportunities والمخاطر/التهديدات threats). أي تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر
- المشكلات الرئيسية التي تقابل الأعمال التجارية
- الافتراضات الرئيسية عن المستقبل.

الموقف الحالي: تبدأ عملية التخطيط بتقييم موضوعي للموقف الحالي للمنتج. ويتضح ذلك بالصورة الإحصائية لآخر (قل) خمس سنوات لمبيعات المنتج وحصة السوق والأسعار والتكاليف والأرباح مع تحليل أداء المنافسين. كما يتم أيضاً تقييم القوة الدافعة في بيئة التسويق.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT: هنا يعد المدير كشفين، كشفاً خاصاً بنقاط القوة ونقاط الضعف يصف فيه تلك النقاط بالنسبة للشركة والمنتج. وكشفاً للفرص والمخاطر الرئيسية. يصف كشف نقاط القوة ونقاط الضعف العوامل الداخلية للشركة؛ كما يصف كشف الفرص والمخاطر العوامل الخارجية للشركة. الشكل ٩-١ يوضح مثالاً لنقاط القوة ونقاط الضعف.

يجب أن يبدأ المدير بكشف الفرص والمخاطر. ما هي حقيقة الفرص الجذابة التي تواجه هذه الشركة؟ إذا لم يستطع المدير أن يسجل أياً من الفرص؛ إذاً ربما يسأل

الإنسان لماذا يدير المنتج؟ لا يوجد شيء مثل منتج ناضج بدون فرص؛ بل هناك فقط مديرون ينقصهم الخيال. يتوقع الرئيس التنفيذي للشركة CEO من كل خطة أن تحتوي على الأقل على خمس فرص جيدة، فرص تعود بعائدات عالية وباحتمال كبير للنجاح.

وبنفس المنوال، يجب أن تفصل الخطة (قل) خمسة مخاطر (تهديدات) رئيسية تواجه الشركة. إن الشركة التي لا ترى أي مخاطر أمامها هي شركة في خطر حقيقي. إن أسوأ شيء يحصل للشركة هو أن تضربها المخاطر التي لم يسبق التنبؤ بها في الخطة. إن تسجيل المدير لخمسة مخاطر يشهد على بعد نظره في الإعداد السليم لمواجهة الطوارئ.

إن السبب وراء فحص الفرص والمخاطر هو أنها تعطي تلميحات عن أيٍ من نقاط القوة أو نقاط الضعف الخاصة بالشركة والمنتج تستحق الانتباه إليها. مثال ذلك، إذا صمم المنافسون صفحات ويب فعالة Web Pages على الإنترنت لبيع منتجاتها ولم تصمم الشركة التي تتحدث عنها صفحاتها الخاصة، فلن يكون ذلك نقطة ضعف فقط، بل نقطة ضعف تحتاج إلى تصرف سريع.

يجب أن تعزز كل شركة أياً من نقاط القوة تحتاج إلى تطوير أكثر وأياً من نقاط الضعف تحتاج إلى تصحيح بناء على طيف الفرص والمخاطر.

المشكلات الرئيسية التي تواجه العمل التجاري: هنا يلخص المدير أهم الموضوعات. إن أغلب المديرين التنفيذيين CEOs يريدون مديريهم أن يقدموا كشفاً أميناً بالمشكلات والخيارات التي تواجه الشركة. وبعد كل شيء، إن مهمة الـ CEO هي أن يقدم المساعدة عند الحاجة. يعرض الشكل ٩-٢ عينة لكشف المشكلات التي تواجه إحدى الشركات.

الافتراضات الرئيسية: هنا يوحد المدير الافتراضات الرئيسية عن المستقبل. ويوضح الشكل ٩-٣ الافتراضات في خطة أحد المديرين.

وضع المرامي والأهداف

عند هذه النقطة، ينتقل المدير من عملية التحليل إلى عملية اتخاذ القرار. إلى أين تتجه الشركة وفقاً للمعطيات الخاصة بالموقف الحالي والمستقبل. يجب على المدير أن يركز على عنصرين في هذا القسم من الخطة

- الأهداف Objectives
- المرامي/الغايات Goals

التمويل								
١١. التكلفة/توفر رأس المال								
١٢. تدفق النقد								
١٣. الاستقرار المالي								
التصنيع								
١٤. المواقع								
١٥. اقتصاديات الحجم								
١٦. السعة								
١٧. قوة عاملة مقتدرة ومخلصة/متفانية								
١٨. القدرة على الإنتاج في المواعيد المحددة								
١٩. المهارة الإنتاجية الفنية								
التنظيم								
٢٠. القيادة ذات الرؤى المقتدرة								
٢١. موظفون مخلصون								
٢٢. عقلية استثمارية								
٢٣. مرنة/مستجيبة								

المصدر: Philip Kotler, Marketing Management, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1997), p. 83.

شكل ٩-١

قائمة لإجراء تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

	الأداء					الأهمية		
	نقاط القوة الرئيسية	نقاط القوة البسيطة	محايدة	نقاط الضعف البسيطة	نقاط الضعف الرئيسية	عالية	متوسطة	متدنية
التسويق								
١. سمعة الشركة	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٢. حصة السوق	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٣. جودة المنتج	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٤. جودة الخدمة	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٥. فعالية التسعير	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٦. فعالية التوزيع	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٧. فعالية الترويج	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٨. فعالية فريق المبيعات	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
٩. فعالية الابتكار	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
١٠. التغطية الجغرافية	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ

شكل ٩-٢

المشكلات التي تواجه إحدى الشركات

١. تبلغ تكاليف منافسنا الرئيسي ١٥٪ أقل من تكاليفنا. كيف نسد هذه الفجوة؟

٢. لقد تبخرت الميزة التنافسية لمنافسنا الحالي. ما هي الميزات التنافسية الجديدة التي يمكننا السعي وراءها، السرعة؟ الخصائص؟ الضمانات؟

٣. نحن لدينا قاعدة بيانات للعميل أفضل من منافسنا، ولكن صيانتها مكلفة ونحن لا نستخدمها بالكامل. كيف يمكننا أن نحصل على قيمة أكثر من قاعدة بيانات العملاء لدينا؟

٤. يطلب وكلاؤنا حصصاً أكبر مما يتركنا باليسير جداً. هل آن الأوان للتخلي عن وكلائنا ونبيع مباشرة للعملاء؟

٥. نحن نمر بتجربة فقد العملاء بمستوى عال. ما هي السياسات التي يجب أن نتبعها لزيادة رضا العملاء والإبقاء عليهم؟

شكل ٩-٣

الافتراضات الأساسية في خطة العمل التجاري

١. سيبقى الجو الاقتصادي على ما هو تقريباً. ستبقى نسبة البطالة ٦٪ ونسبة التضخم ٧٪ سترتفع قوة العميل الشرائية الحقيقية بنسبة ١٪ تقريباً.

٢. ستزيد مبيعات الوحدة unit sales في السوق بنسبة ٥٪ هذا العام.

٣. يمكن أن تزيد حصتنا الحالية في السوق البالغة ٢٠٪ إلى ٢٥٪.

٤. سيخفض منافسنا الرئيسي أسعاره بنسبة ٢٪ وسنفعل مثله.

٥. ربما يدشن منافسنا الرئيسي برامج المكافأة التكرارية frequency award program وهو أول من يفعل ذلك في مجال عملنا. لدينا خطة جاهزة تماثل خطته إذا قام بأي تحرك.

٦. لن يصدر تشريع جديد هذا العام يساعد أو يضر عملنا.

الأهداف: يحتاج المدير إلى وضع الأهداف العريضة التي يجب تحقيقها في الفترة القادمة. قد يكون من بين هذه الأهداف:

- زيادة الهامش (الربحية)
- زيادة حصة السوق
- زيادة رضا العميل

يجب أن تكون الأهداف المختارة قابلة للتحقيق ومتجانسة، وإلا ستفشل الأهداف في تقديم مساعدة كبيرة في وضع شكل الاستراتيجية.

المرامي/الغايات: يجب أن تصاغ الأهداف في شكل غايات/مرامي قابلة للقياس إذا كان لها أن تقدم وتساعد في التوجيه والرقابة. تتطلب الغاية goal صياغة الكمية magnitude وموعداً محدداً للإنجاز target date of achievement. وعليه فإن الهدف "زيادة حصة السوق" يمكن تحويله إلى الغاية التالية: "رفع حصة السوق من ٢٠٪ إلى ٥٠٪ بنهاية العام المالي الحالي".

يجب أن يهتم المدير بالغايات التي وضعتها الإدارة العليا للشركة. مثال ذلك، ربما تريد مؤسسة ما زيادة عائداتها على استثمارات الأسهم من ١٠٪ إلى ١٢٪، وبعمل حسابات إضافية، ربما يتطلب ذلك زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ والأرباح بنسبة ٦٪.

اختيار الاستراتيجية

يصيغ المدير الآن استراتيجية لتحقيق غايات الشركة. يمكن وصف الخطة في ست نقاط:

- السوق المستهدف
- تثبيت صورة الشركة الجوهرية في ذهن العملاء core positioning
- تثبيت السعر price positioning
- عرض القيمة الكلية total value proposition
- استراتيجية التوزيع
- استراتيجية الاتصالات

السوق المستهدف: لا يحدد المديرون دائماً السوق المستهدف بعناية. ولازلنا نجد مديرين يقولون إن السوق المستهدف هو "كل الناس" everybody. ربما تقول شركة كوكاكولا ذلك ولكنهم أيضاً لا يشملون الأطفال الرضع، ويعرفون أن مجموعات معينة من الكبار

لا يشربون ولا يريدون أن يشربوا كوكاكولا. وكمثال آخر، اعتادت شركة تجارة التجزئة الكبيرة سيرز Sears أن تعتقد أن كل شخص هو سوقهم المستهدف نسبة لأن كل شخص يمكن أن يزور محلات سيرز بين الحين والآخر. ولكن هناك فرق شاسع بين نسبة الزيارات إلى محلات سيرز بين عائلات الطبقة العاملة والعائلات المهنية.

وفي محاولة لتحديد السوق المستهدف، يجب على المدير التمييز بين المستويات الأولية primary والثانوية secondary والدرجة الثالثة tertiary للسوق المستهدف. يتكون السوق الأولي المستهدف من مشترين مستعدين بدرجة عالية وقادرين وراغبين في الشراء. إن التحدي الأساسي للشركة هو أن تحدد وتبحث السوق الأولى المستهدفة. السوق المستهدف الثانوي ربما يكون المشتري قادراً على الشراء ولكنه أقل استعداداً ورغبة. السوق المستهدف الثالث ربما لا يكون المشتري فيه قادراً على الشراء الآن، ولكن يجب مراقبة احتمال نمو استعداده للشراء.

تستطيع الشركة أحياناً أن تكون دقيقة للغاية بخصوص سوقها المستهدف بما في ذلك معرفة أسماء العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين. تحصلت الشركة الألمانية جروهمان الهندسية Grohmann Engineering التي تصنع ماكينات تجميع المنتجات الإلكترونية على أسماء ثلاثين شركة على أساس أنهم عملاؤها على المدى البعيد. وعن طريق السعي الصبور، استطاعت الشركة أن تكسب العديد منهم كعملاء لها.

يجب وصف خصائص السوق المستهدف في الخطة. وفي حالة منتجات العميل، يجب أن يشمل الوصف الخصائص الديموغرافية (مثل العمر والجنس والدخل والتعليم ومحل السكن) والسجايا النفيسة (مثل الاتجاهات والاهتمامات والآراء). ويكون من المفيد أيضاً وصف وسائل الإعلام (الميديا) الخاصة بالسوق المستهدف ورغبات المحلات التجارية والعادات. أخيراً، يجب أن يشمل الوصف مكان التجمع السكني لأعضاء السوق المستهدف.

أما بالنسبة للسوق المستهدف للأعمال التجارية business، يجب أن يحدد وصف السوق المستهدف الصناعات وحجم الشركات وتطبيقات المنتج والمناطق التي تهدف الشركة أن تصل إليها بمنتجها. ويمكن تحديد السوق المستهدف لرجال الأعمال من وجهة الحوافز الشرائية للعمل التجاري (مثل السعر والجودة والخدمة) المصانع التي تشتري بطريقة مركزية بالمقارنة بالشراء بطريقة غير مركزية، وخصائص أخرى.

تثبيت صورة الشركة الجوهرية في ذهن العملاء Core Positioning: يجب أن يركز ما تعرضه الشركة على فكرة أو فائدة جوهرية. تركز شركة فولفو عروضها على

فكرة السلامة؛ وتدعي شركة آي بي إم أنها تعرض أفضل خدمة. وربما تركز شركات أخرى على فوائد مثل الأفضل جودة والأفضل أداءً والأكثر اعتماداً والأطول عمراً والأسرع والأفضل قيمة للمال والأقل تكلفة والأفضل من الناحية الاجتماعية والأفضل تصميماً وشكلاً أو سهل الاستعمال.

وبالرغم من أن العلامة التجارية تثبت في العادة على فائدة واحدة جوهرية، إلا أن بعض العلامات التجارية تعلن عن فائدتين أو ثلاث التي تصنع مجتمعة تثبيت الصورة الذهنية لها.

تثبيت السعر Price Positioning: تشمل استراتيجية المصنع أيضاً وضع سعر معين ذي صلة بالفائدة الجوهرية. يجب أن تختار الشركة واحدة من أنواع تثبيت السعر/الأداء في ذهن العملاء: أكثر للأكثر more for more أو أكثر للأقل more for less أو أكثر لنفس الشيء more for the same أو نفس الشيء للأقل the same for less أو أقل لما هو أقل أكثر less for much less، والتي استعرضناها سابقاً.

عرض القيمة الكلية Total Value Proposition: يجب أن تنص الخطة على عرض القيمة الكلية للشركة. ويجب أن يكون ذلك إجابة مقنعة لسؤال العميل: "لماذا يجب عليّ أن أشتري منك؟" إذ يجب على الشركة أن تصف الفائدة الجوهرية core benefit وكل الخصائص والمزايا الأخرى، ولماذا يقدم العرض، مع أخذ السعر في الحسبان، قيمة كلية عظيمة للعميل. يجب أن يتصور العميل رضاً عظيماً، ويجب على الشركة أن تتصور ربحاً عظيماً.

استراتيجية التوزيع: يصف هذا القسم من الخطة استراتيجية الشركة للوصول إلى سوقها المستهدف. وبالتفكير في السنين القليلة القادمة، قد يقرر الرئيس التنفيذي CEO الاستمرار في بناء فروع وإضافة آلات الصرف الآلي ATMs أو يضيف الخدمات المصرفية المباشرة للمنازل عن طريق الهاتف أو الكمبيوتر.

استراتيجية الاتصالات: هنا يضع المدير استراتيجية الاتصالات للمنتج. وتحديداً كم من المال يجب أن يخصص للإعلانات وترويج المبيعات والعلاقات التجارية العامة وفريق المبيعات والتسويق المباشر؟ وما هو الهدف الاستراتيجي لكل أداة؟ مثال لذلك، هل الإعلانات موجهة إلى بناء الصورة الذهنية للشركة أم لبيع منتجات معينة؟ في الحالة الأخيرة، هل يجب أن تكون الإعلانات عقلانية أم عاطفية في مناشدتها لجمهور العملاء؟

ويجب على المدير مراجعة الخطة والتأكد من التناسق بين السوق المستهدف المختار

وتثبيت الصورة الذهنية الجوهري وتثبيت السعر وعرض القيمة واستراتيجية التوزيع واستراتيجية الاتصالات.

خطة العمل

يجب على المدير الآن أن يترجم الأهداف والاستراتيجيات إلى أفعال تحدث خلال السنة. يجب أن "تذوب" كل الخطط في شيء عملي. ويعني هذا وضع التواريخ لحملات الشركة الإعلانية وترويج المبيعات والمشاركة في المعارض التجارية وتدشين المنتج الجديد. وتعني أيضاً تكليف أفراد لتنفيذ المهام ومراقبة الأداء. وتعني توصيل خطط العمل لكل اللاعبين المهمين حتى يعرفوا ماذا يتوقعون ومتى يتوقعونه.

الرقابة

يجب أن تشتمل الخطة آلية لمراجعة ما إذا كانت خطوات الخطة العملية تحقق غايات الخطة أم لا. تشمل الخطط مؤشرات قياسية benchmarks شهرية أو ربع سنوية يقاس بموجبها الأداء. وعندما لا تحقق الغايات، يجب على المدير اتخاذ إجراءات تصحيحية لتغيير بعض الخطوات العملية والاستراتيجيات والسوق المستهدفة والغايات الفرعية. مثال ذلك، يلغي المديرون غالباً الإعلانات المخططة في الربع الأخير عندما لا يحقق هدف الربحية. قد يفترض المدير أن الإعلانات ليس لها تأثير كبير على المدى القصير وبالتالي يمكنه توفير بعض المال ويزيد عائدات الفترة الحالية. هذا بالطبع قد يقود على المدى الطويل إلى تدنٍ في التحسين suboptimization ولكنه ممارس بشكل عام.

الحكم على سلامة خطة التسويق

كيف تستطيع الشركة أن تحكم إذا كانت خطة تسويق معينة تستحق الاعتمادات المطلوبة لها أو أنه يجب تعديلها أولاً؟ يجب على الإدارة العليا أن تراجع وتعتمد الكثير من الخطط التي ترفعها لهم قطاعات الشركة والأعمال وخطوط الإنتاج والعلامات التجارية. كيف يمكنهم تقييم خطط أعدها مرءوسوهم الذين لديهم معرفة عن كل مجال أكثر منهم (الإدارة العليا) وتقرر أيها تعتمد؟

إحدى الطرق لتسهيل المهمة هي التأكد من أن كل الخطط تستخدم أطراً تخطيطية مشتركة حتى يمكن عمل مقارنات تداخلية بينها. يجب على الشركة أن تنشئ قاعدة بيانات وبرامج يعتمد عليها التخطيط ويتم استخدامها على نطاق المنشأة. يتطلب هيكل

الخطة من المديرين أن يصفوا الأجزاء الرئيسية المتصلة بخطة التسويق. أبعد من هذا، يستطيع المدير استخدام قائمة الأسئلة الواردة في الشكل ٩-٤. عندما تفشل الخطة في عدد من الجوانب، يجب أن تعاد للتعديلات. ومع مرور الوقت ستستوفي الخطط المعايير بقدر أكثر وستحتاج إلى تعديلات أقل.

شكل ٩-٤

ما هي الأسئلة التي يجب أن يسألها مدير كبير عن خطة العمل التجاري؟

١. هل تسجل الخطة بعض الفرص الجديدة المثيرة؟ وهل تطرقت أيضاً إلى تهديدات كبيرة؟
٢. هل الخطة واضحة في تحديد شرائح السوق المستهدفة وإمكاناتها النسبية؟
٣. هل سينظر العملاء في كل شريحة مستهدفة إلى عروضنا على أنها رائعة؟
٤. هل تبدو الاستراتيجيات متماسكة؟ هل استعملت الأدوات الصحية؟
٥. ما هو احتمال تحقيق الخطة لأهدافها المعلنة؟
٦. ماذا سيلغي المدير إذا أعطيناه ٨٠٪ من الاعتمادات التي طلبها؟
٧. ماذا سيفعل المدير لو أعطيناه ١٢٠٪ من طلبه؟

بناء تنظيم فعال للتسويق

إنه من الصعوبة أن نصدق أنه كان زمان لم يكن فيه للشركات إدارات تسويق. كان لها إدارات للمبيعات بالطبع. ولكنها لم يكن لديها مديرون للمنتج ومديرون للعلامة التجارية ومديرو حسابات ومديرو أجزاء السوق ومديرو خدمات العملاء وخليط آخر من الوظائف والمواقع التي نجدها في إدارات التسويق اليوم.

الحقيقة هي أن التسويق بدأ كملحق لإدارة مبيعات الشركة. احتاج مندوبو المبيعات إلى بعض البحوث الرسمية للسوق، ثم بدأت الحاجة إلى باحث تسويق. أراد مندوبو المبيعات أيضاً بعض الإعلانات فظهرت الحاجة إلى مدير الإعلانات. وحلم البعض بترويج يخلب الأبصار، فظهرت الحاجة إلى مدير ترويج المبيعات.

حتى في ذلك الوقت كانت تلك الوظائف لشخص واحد. معظم عمل بحوث التسويق والإعلانات والترويج يتم التعاقد فيها مع جهات من خارج الشركة ليقوموا ببحوث التسويق للشركة وكذلك مع وكالات الإعلان ووكالات ترويج المبيعات.

التكاثر الحالي لوظائف التسويق

ماذا إذاً أعطى هذه الدفعة لنمو إدارات التسويق حيث إنها وصلت النقطة التي أصبحت بموجبها، بنوع من السخرية إدارة المبيعات في بعض الحالات ملحقاً لإدارة التسويق؟

باختصار، إنه نمو الحجم والتعقيد في الأعمال التجارية الكبيرة big business. سنأخذ مثلاً بروكتور وجامبل كشركة تنتج العديد من منتجات الاستهلاك العامة -مسحوق صابون الغسيل ومعجون الأسنان وأدوات التجميل والقهوة ومكونات الخبز ...إلخ- كان لابد لبروكتور وجامبل أن تعين مديرين للمنتج. مديرو المنتج مسئولون عن تخطيط مجرى منتجاتهم.

بين إحدى مجموعات منتجات بروكتور وجامبل، وجد أن الصابون هو علامتها التجارية الأصلية، وهو آيفوري Ivory. بدأت الشركة تدرك قيمة إنشاء علامة تجارية ثانوية وثالثة. لذلك احتاجت الشركة إلى مدير علامات تجارية ليدشن ويدير كل علامة. اليوم، في مجال صابون الغسيل المسحوق وحده، تملك الشركة تسع علامات تجارية (أصناف) وتسعة مديرين للعلامات التجارية. وحقيقة، لكل مدير علامة تجارية شخصان آخران يساعدان طوال الوقت ونائب ومساعد للمدير. هذا يعني وجود ٢٧ شخصاً يعملون في إدارة العلامات التجارية بالنسبة للصابون.

وتبيع شركة بروكتور وجامبل الصابون لسلسلة كبيرة من تجار التجزئة. وكل سلسلة كبيرة مهمة للشركة لدرجة أنها عينت مديراً لحسابات العملاء ليدير العلاقات مع كل سلسلة. يحتاج مديرو حسابات العملاء إلى مساعدة العديد من المتخصصين في مستلزمات العمل والمالية وخدمات العملاء ليعملوا كفريق لخدمة العملاء.

غير أن الصابون لا يباع فقط عن طريق الأسواق الكبيرة وتجار الجملة وأندية المخازن التجارية، بل يباع أيضاً إلى المغاسل والمستشفيات والمطاعم. إن كبر حجم الأسواق يبرر تعيين مديرين لشرائح/أجزاء السوق. ولذلك إذا كان هناك ست أسواق كبيرة للصابون المسحوق، فربما تعين الشركة ستة مديرين لأجزاء السوق بجانب مساعديهم.

بالطبع تباع منتجات الشركة في كل أرجاء العالم. ويتطلب هذا تعيين مديرين للأقطار country managers ليشرفوا على مدى بيع المنتج في كل قطر. ولكن يحتاج مدير كل قطر أن يخطط في محيط ما يحدث في الأقطار المجاورة. ولتنمية الإقليم بطريقة منظمة –لنقُل غرب أوروبا أو أمريكا الجنوبية– من الضروري أن يتم تعيين مديرين إقليميين يشرفون على مديري الأقطار.

حدثت أشياء طريفة أخرى. واحد من أقوى العلامات التجارية للشامبو shampoo اسمه بيرت Pert وهناك مدير علامة تجارية مسئول عن هذا المنتج. لكن نفس المنتج يوجد في بلاد أخرى تحت اسم مختلف: مثل فايدال ساسون في فرنسا وريجوي Rejoy في اليابان. إذاً من الضروري أن يكون هناك مدير للعلامة التجارية في فرنسا، لا يضع خططاً للمنتج فقط، بل يفكر حتى في منتجات أخرى يمكن أن تنزل إلى الأسواق تحت الاسم التجاري المحترم جداً: فايدال ساسون Vidal Sassoon. وفي الحقيقة لا يدير مثل هذا الشخص الشامبو بقدر ما يدير اسم علامة ثمين يدعى فايدال ساسون. يسمى هذا الشخص brand equity manager.

في داخل أي قطر، خاصة الكبير، توجد اختلافات كثيرة في المستهلكين. في الولايات المتحدة الأمريكية، ربما يحب سكان ولاية كاليفورنيا مذاقاً أقوى للقهوة، أو شوربة طماطم فيها بهارات أكثر من سكان New England. عينت الشركات مدراء إقليميين لولاية كاليفورنيا بحكم أنها أكبر من كثير من البلدان. كما عينت الشركات مديرين للمجموعات العرقية ethnic group managers لأن تذوق الأمريكان الأفارقة والأمريكان من أصل إسباني أو الأسيويين ربما يختلف عن التذوق المألوف.

الشيء الطريف الآخر هو أن علامتين تجاريتين أو أكثر في نفس مجموعة المنتج ربما تنافس أو تكمل بعضها البعض. يعين مديرو المجموعات لينظموا المجموعة المسئولون عنها.

المشكلات الحالية في تنظيم إدارة التسويق

يتفق المراقبون اليوم على أن إدارات التسويق تحتاج إلى تنظيم، إن لم نقل تقليل حجمها. وعلى الشركات علاج عدد من المشكلات الشائكة.

كيف تستطيع الشركات أن تجعل مديري التسويق العديدين يبدءون في اتخاذ قرارات جيدة على المدى الطويل؟ ينتقد المسوقون غالباً في أنهم مفكرون وفاعلون على المدى القصير. هذا لا يدعو إلى الدهشة لأن رجال التسويق، في نهاية الأمر مسئولون عن تنبؤ مستوى المبيعات ويكافئون على إنجاز ذلك. هناك الكثير من الطرق التي يستطيع خلالها مدير العلامة التجارية اتخاذ خطوات ليست في مصلحة العلامة التجارية على المدى الطويل إذا واجهه احتمال عدم تحقيق المبيعات المخطط لها. ربما يحول مدير العلامة التجارية في الربع الأخير من السنة المالية اعتمادات من بند الإعلانات إلى بند ترويج المبيعات لأن المبيعات لها أثر أقوى بكثير على المدى القصير. وربما يخفض السعر ويلغي

البحوث والتطوير وعمل تعبئة جديدة، كل ذلك بغرض تحقيق أهداف الربحية للفترة الحالية. ربما تكون النتيجة أن ترى العلامة التجارية أكثر من اللازم وتصبح تعبئتها منتهية وتتدهور جودتها.

ومن ناحية أساسية، تستطيع الشركة اتخاذ خطوات عديدة لمواجهة المنظور قصير المدى للمديرين. يجب أن يُحكم على أداء مديري العلامة التجارية وفق معايير أداء متعددة، وليس وفق أداء الربحية الحالي فقط. يجب أن يُعطى وزناً لكمية ما يصرفه المدير على البحوث والتطوير وبحوث المستهلك وبحوث المنافس. ربما تطلب بعض الشركات من مديري العلامة التجارية إجراء بحث جديد واحد عن العميل كل سنة أو تدشن إعادة تصميم التعبئة كل ثلاث سنوات. وسيلة أخرى هي إبطاء السرعة التي يرقى فيها مدير العلامة التجارية إلى علامة تجارية أخرى جديدة. إن مدير العلامة التجارية الذي يدير علامة لمدة سنتين فقط ويمكن أن يستدعيها ويكون في موقف جيد. وسيدير العلامة بطريقة مختلفة إذا بقي لمدة خمس سنوات.

هل يجب أن تبقى السلطة عند مديري المنتج أم مديري السوق؟ تبيع الكثير من الشركات العديد من المنتجات للعديد من الأسواق؛ إن تُعيّن الشركات كلاً من مديري المنتج ومديري السوق. لدى شركة إيه تي آند تي مثلاً، مديرو منتج للشبكة وللانتظار أثناء المحادثة ولتحويل المحادثات ولبطاقات الهوية للمتصلين. ولها مديرو السوق للمناطق السكنية والأعمال الصغيرة والأعمال الكبيرة والحسابات القومية. ولشركة دوبونت DuPont مديرو منتج لخيوط النايلون والداكرون والأورلوت، ومديرو سوق لملابس الرجال وملابس النساء والأسواق الصناعية والأثاث.

كل مدير منتج نموذجي يتصل بكل من مديري السوق الذي يبيع المنتج ويقدرون معاً الكمية الممكن بيعها في ذلك السوق بالسعر المخطط له، ثم يخصم مدير المنتج تكلفة إنتاج كل الكمية المرسلة لكل أسواق الشركة ويتنبأ بالربح الذي سيحققه. وفي أغلب الحالات يرجع مدير السوق لاحقاً إلى مدير المنتج ويخبره بأن تقديره للسوق يحتاج إلى مراجعة. مثال ذلك، أن يقوم منافس بتخفيض السعر. إذا رفض مدير المنتج خفض سعره في ذاك السوق، إذاً سيقل الحجم. وإذا خفض السعر، فسينخفض هامشه. في كلتا الحالتين سيفشل مدير المنتج في تحقيق الربح المخطط. ويبقى السؤال أين تضع السلطة بين مديري المنتج ومديري السوق، خاصة وأن اهتماماتهم قد تتضارب.

إن وجهة نظري هي أنه يجب على الشركات أن تضع السلطة في أيدي مديري السوق. ستفعل الشركة خيراً على المدى الطويل إذا هي أعطت السوق ما يريده. ويجب

أن يكون هدف الشركة أن "تملك السوق" own the market. إن المنتج هو وظيفة الإمدادات ويجب على مديري المنتج خدمة احتياجات السوق كما يفسرها مديرو السوق. ومع زيادة عدد الشركات، ربما يشتري مدير السوق حتى الإمدادات من بائع خارجي إذا كانت بنود الاتفاقية في صالحه أكثر من شرائه نظام إمدادات شركته هو.

هذا جزء من الموضوع الكبير وهو المصفوفة الإدارية management matrix. توجد المصفوفة الإدارية عندما يتعامل الموظفون مع أكثر من رئيس. مثال ذلك مدير السوق للشركة الفرنسية فايدال ساسون التي تبيع الشامبو: المفترض أن ينفذ استراتيجيات معينة يريدها مدير المنتج من المركز العام في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه يجب عليه أيضاً أن يمتثل لرغبات مدير القطر في فرنسا الذي ربما لا يريد بذل ذلك المجهود الكبير لمنتج الشامبو.

هل يجب على الشركة إحلال العلامات التجارية القطرية والإقليمية بعلامات عالمية؟ كثير من الشركات متعددة الجنسية multinational companies تريد إحلال أسماء العلامة التجارية القطرية والإقليمية لنفس المنتج بأسماء علامات تجارية عالمية. مثال ذلك، أطلقت شركة مارز Mars على حلوياتها المعروفة باسم Snickers اسم Marathon في إنجلترا، وأطلقت اسم Tweets على حلوياتها المعروفة باسم M&M's. المنتجات هي نفس الشيء أساساً ماعدا في الاسم والتغليف. اتخذت مارز الخطوة الجريئة بإحلال الأسماء الإنجليزية بأسماء أمريكية. ولقد مرحلت الأسماء الجديدة ببطء حتى يعمل المستهلكون بالتغيير. حقق الانتقال إلى أسماء علامات تجارية عالمية عدة مزايا، مثل التوفير في الصرف على الإعلانات والتغليف. كما أن عملية إدارة التصنيع والتغليف ستكون مبسطة ويستطيع مدير علامة الشركة أن يمارس إشرافاً مركزياً على تطوير العلامة التجارية عالمياً.

كيف تستطيع الشركة الحكم على أداء مديري شرائح السوق؟ يقيم أداء مدير شريحة السوق بدرجة زيادة الشركة لحصتها في السوق ولربحيتها في تلك الشريحة من السوق. إلا أن معياري الأداء أعلاه يتضاربان في أغلب الأحوال. يستطيع مدير الفندق المسئول عن زيادة عدد اجتماعات رجال الأعمال في فندقه أن ينجح بتخفيض السعر: هنا سترتفع حصته من السوق ولكن أرباحه ستنخفض. وعلى نفس المنوال، ربما ينجح مدير بنك مسئول عن زيادة اختراق البنك لسوق عظيم الوفرة، عن طريق تدفق كبير للمال ليغرق السوق cultivating the market ربما أكثر مما يستحقه العملاء الإضافيون الذين سيكسبهم البنك. ومن الواضح أن الشركات تحتاج إلى تحديد الأوزان التي تعطيها لكل

هدف من الأهداف بعناية حتى يعرف مدير شريحة السوق ما إذا كان سيركز على النمو أم الربحية. ربما تضيف الشركة معايير إضافية مثل أداء المحافظة على العملاء ورضا العملاء.

كيف يمكن عمل نسيج متماسك بين المنتج والمبيعات والخدمة؟ يشتكي الكثير من العملاء من أن مندوب المبيعات يعدهم بشيء ولكن وحدات الشركة التشغيلية تفشل في التنفيذ. ربما يبالغ مندوبو المبيعات في إمكانيات الشركة. وربما يبالغ مدير المنتج في توفير المنتج لمندوب المبيعات أو ربما يفشل رجال التوزيع في مسئولياتهم. ومهما كان السبب، يمكن أن تفقد الشركة عميلاً قيماً من تلك المشكلة. نشر فرانك سيسبيدس Frank Cespedes من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد كتاباً بعنوان Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales and Service يوضح فيه الحاجة إلى والطرق المختلفة لعمل حلقات وصل محكمة بين تلك الوظائف الحرجة الثلاث التي تؤثر على العميل.

كيف يمكن تكوين علاقات أفضل بين التسويق والمهام الأخرى مثل البحوث والتطوير والمشتريات والتصنيع والمالية؟ تعمل إدارة كل شركة بمنطق مختلف وتسعى إلى حماية ذلك المنطق. ربما تريد إدارة البحوث والتطوير تطوير أفضل المنتجات هندسة، ولكن ربما لا ترى إدارة التسويق أن هناك طلباً كافياً لمثل ذلك المستوى من الجودة والسعر. ربما تريد إدارة المشتريات أن تغير جزئية قليلة التكلفة من المنتج ولكن إدارة التسويق ترى أن ذلك يقود إلى مشاكل إصلاح أكثر وبالتالي إلى عدم رضا العميل. والمهم ليس هو أن هذه المجموعة على حق وتلك لا. وإنما يجب على الإدارات أن تعمل جنباً إلى جنب بشكل أفضل، كما يجب عليها أن تتحاور بشأن خلافاتهم وأن يسعوا إلى حلول معتمدة على روح الفريق بحيث تخدم غايات الشركة على المدى البعيد.

كيف تستطيع الشركات أن تقوم بعمل أفضل لتكامل اتصالاتها التسويقية؟ لدى معظم الشركات نائب رئيس للإعلانات. وربما يكون لديها مدير لترويج المبيعات ومدير للتسويق المباشر ومدير لتسويق العلاقات العامة. ومن غير المحتمل أن يعمل أولئك المتخصصون في الاتصالات معاً بنشاط. تذهب اليوم معظم الميزانية التي كانت تصرف على الإعلانات في شركات المستهلكين إلى ترويج المبيعات بينما يصرف على أدوات الاتصالات مبالغ أقل. ظل دون شولتز وزملاؤه في جامعة Northwestern University يناشدون لدمج تلك المهام. تسمى هذه الخطوة اتصالات التسويق المتكاملة integrated marketing communications وتشمل أكثر من الأدوات التقليدية للاتصالات وترويج المبيعات.

يجب أن يوصل كل تعامل مع العلامة التجارية نفس الرسالة المنطقية. وتحث الشركات على تعيين ضابط اتصالات أول chief communications officer وربما ضابط معلومات أول chief information officer. يشرف ضابط الاتصالات الأول على جميع أخصائيي الاتصالات وينشئ بمساعدتهم استراتيجية موحدة للاتصالات وعدداً من الخطوات التكتيكية.

هل تحتاج الشركة إلى إدارة تسويق عندما تتحول من إدارات وظيفية functional departments إلى فرق عمليات process teams؟ اشتكت العديد من الشركات مؤخراً من الإدارات الوظيفية بعد أن لاحظت أنها تعمل لتعظيم اهتماماتها الخاصة. وعليه تحاول إدارة المشتريات أن تضخم تكاليف المشتريات التي تكون في بعض الحالات على حساب جودة المنتج. وربما تفضل إدارة المواصلات السكك الحديدية على الطيران لأنها بذلك تقلل تكاليف الشحن حتى ولو كان على العميل أن ينتظر لمدة أطول لوصول بضاعته.

حث الكتاب الشهير "إعادة هندسة المؤسسة" Reengineering the Corporation الشركات على تحويل اهتماماتهم من المهام functions إلى العمليات processes حيث توحد العمليات معظم تراكمات العمل التي على الشركة القيام بها لتنفيذ وعودها للعملاء. مثال ذلك، عملية كبرى مثل تلبية الطلبية والدفع، تشترك فيها عدة إدارات مثل الفواتير والمستودعات والموجودات والمواصلات. في كثير من الأحيان لا تعمل هذه الإدارات بالتنسيق مع بعضها البعض وبالتالي يضيع الوقت. تعين بعض الشركات مديري تسيير عمليات process managers تكون مهمتهم تحقيق تكامل أكثر لتلك النشاطات المفصلة التي تعنى بتحقيق غايات أي عملية. يعمل مدير سير العمليات مع فريق متعدد التخصصات multidisciplinary. مثال لذلك، يشمل الفريق الموكل إليه إدارة عملية تطوير منتج جديد من عالم ومهندس وشخص من التصنيع ومسوق ومندوب مبيعات ووكيل مشتريات وشخص من التمويل.

ومع زيادة فرق العمليات والمشاريع، ربما يجد موظفو التسويق أنفسهم يقضون وقتاً أقل في إداراتهم ووقتاً أكثر كأعضاء في فريق ينفذ المشروعات. سيكون لكل مسوق علاقة قوية في التعامل والاتصال مباشرة مع الفريق الخاص بالعمليات أو المشاريع وعلاقة غير مباشرة في المسئولية مع إدارة التسويق. سيكون مدير إدارة التسويق مسئولاً عن تعيين أشخاص أكفاء وتكليفهم بالعمل في الفريق والحصول منهم على تغذية راجعة feedback على أدائهم في المشروع واتخاذ قرارات الترقي.

ماذا يجب أن تكون عليه إدارة التسويق عندما يبدأ كل موظف في الشركة في جعل العميل رقم (١)؟ إحدى المهام التقليدية لإدارة التسويق هي تبني اهتمامات العميل أمام كل الإدارات الأخرى. اليوم شهدت الكثير من الشركات تحولاً من أن تكون مدفوعة بالمنتج product-driven إلى أن تكون مدفوعة بالسوق market-driven وبالعميل customer-driven. بنت شركتا Nordstrom, USAA و Ritz-Carlton بفعالية ثقافة وبيئة يفكر فيها كل الموظفين في العميل على أنه رقم (١) (العميل أولاً). تجري تلك الشركات بحوثاً وتفهم كل مشتريات العميل مستخدمين خبرتهم في ذلك. أصبح "امتلاك" العميل owning مهمة تعم كافة الشركة وليس فقط مهمة إدارة التسويق. في مثل هذه الشركات، ربما تلعب دوراً أقل طالما أن كل المهام والعمليات أصبحت محملة برسالة جعل العميل أولاً.

هل التسويق هو المهمة القيادية المناسبة في الشركة لتحديد المنتج واستراتيجية السوق؟ لا يمكن لأي مهمة بمفردها أن تتحمل كل المسئولية لتحديد منتج الشركة واستراتيجية التسويق. يجب أن تشارك إدارات متعددة في تطوير المنتج واستراتيجية السوق طالما أنهم سيشتركون جميعاً في دعمها.

وفي نفس الوقت، نجد إدارة التسويق أكثر مهارة في تحديد فرص السوق الجديدة. لدى المسوقين أدوات فهم احتياجات العميل وسلوكه وكذلك تقييم واختبار جاذبية الأفكار المختلفة عن المنتج. إذاً ربما يلعب المسوقون في كثير من الشركات دوراً متفاوتاً في الريادة في تقديم المقترحات عن منتج الشركة واستراتيجية السوق والتأثير عليهما.

أسئلة للتفكير

يمر التسويق باستمرار بعملية إعادة تعريفه وبمسئوليات جديدة. وفي وقت من الأوقات كان التسويق يعرف بأنه فن بيع المنتجات، وفي وقت لاحق على أنه علم وفن إيجاد العملاء والمحافظة عليهم، ثم عرف بأنه علم وفن إيجاد العملاء المربحين والمحافظة عليهم وتنميتهم. إن الأفكار perspectives المتغيرة عن التسويق تصممها أفكار متغيرة عن طبيعة وهيكل ودور إدارة التسويق. من المفهوم أن إدارة التسويق في المستقبل تُطمَس في إدارة مختلفة، ربما تسمى إدارة العميل؛ أو ربما تقسم إلى إدارتين أو أكثر مثل إدارة بحوث ومعلومات التسويق marketing research and information department وإدارة الاتصالات التسويقية marketing communications department. ليس السؤال هو ماذا يكون حال إدارة التسويق في المستقبل البعيد بقدر ما هو ما هي

التحسينات التي يمكن عملها في مهامها اليوم. أتمنى أن تستميل هذه الأفكار تفكيراً جديداً للشركة عن الموضوع.

فيما يلي بعض الأشياء لتنظر فيها شركتك.

١. هل ينظر المديرون في شركتك إلى التخطيط كأداة مفيدة أم غالباً كطقوس ومضيعة للوقت؟ إذا كانوا ينظرون إليه كطقوس ومضيعة للوقت ماذا يمكن أن تفعله الشركة لزيادة القيمة المدركة perceived value للتخطيط التسويقي بالنسبة للمديرين؟

٢. هل يحتوي نموذج format التخطيط في شركتك على أقسام واضحة عن تحليل الموقف وأهداف التسويق وغاياته واستراتيجية التسويق والخطوات العملية للتسويق ورقابة التسويق؟ إذا كان لا، فما هي التحسينات التي يمكن عملها؟ هل نموذج التخطيط موحد ويعتمد على استخدام الكمبيوتر حتى تستطيع المستويات الإدارية المختلفة الحصول على خطط معينة؟

٣. هل يعمل نظام إدارة العلامة التجارية بفعالية في شركتك؟ هل يعير مديرو العلامة التجارية اهتماماً كافياً للاستراتيجية طويلة المدى؟ هل تعتقد أنه يجب على إدارة مجموعة المنتج product category management أن تكون لديهم سلطة أكبر بالنسبة لإدارة العلامة التجارية؟

٤. هل عينت الشركة عدداً كافياً من مديري شريحة السوق ومديري المناطق ليستجيبوا إلى الاختلافات الموجودة في السوق؟

٥. هل نشاهد تعاوناً صحياً بين إدارة المنتج وإدارة المبيعات وخدمات العملاء؟ إذا كان لا، فقدم مقترحاتك لتحسين الموقف.

٦. إلى أي حد ترى العلامة بين وظائف التسويق marketing functions والإدارات الأخرى مثل إدارة البحوث والتطوير وإدارة المشتريات وإدارة التصنيع وإدارة التمويل؟ ما هي التحسينات التي يمكن عملها؟

١٠

تقويم ومراقبة أداء التسويق

"لدي أخبار سيئة وأخبار طيبة" يقول قائد الطائرة عبر مكبر الصوت، لقد فقدنا اتجاهنا، ولكننا سنصل إلى هناك بسرعة جدا"

بعد أن يخسر كل معركة، يضاعف مجهوده
(قيلت عن المارشال فوش Foch)

"أهم ممتلكاتك -موظفوك وسمعتك وعلامتك التجارية وعملاؤك"
Ted Levitt

التسويق هو لعبة للتعلم. إنك تتخذ قراراً، وتراقب النتائج. إنك تتعلم من النتائج، ثم تتخذ قرارات أفضل. من حيث المبدأ، أولئك الذين يقومون بالتسويق لمدة طويلة ويتعلمون أكثر من أخطائهم، هم أحسن المسوقين.

كل أنواع الأشياء يمكن أن تخطئ في برنامج تسويق تم تدشينه. ربما تكون المجموعة المستهدفة خطأ، والعرض الأساسي خطأ والسعر والتوزيع والاتصالات، كلها يمكن أن تكون خطأ. حتى لو كان أولئك قد تم اختيارهم بطريقة صحيحة، ربما يكون التنفيذ ضعيفاً. وعندما يصاب الإنسان بخيبة أمل من نتائج التسويق، فإنه من المهم أن نفكر في ماذا حدث بطريقة خاطئة من أجل أن نعمل بنجاح أفضل في المستقبل.

إننا نعتقد أن المنشآت التي تسوق بفعالية هي تلك المنشآت التي تطور وتطبق إجراءات تقويم ومراقبة جيدة للتسويق. هناك إجراءان على وجه الخصوص مهمان:

- تقييم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح.
- مراجعة فعالية التسويق ووضع خطة لتطوير المكونات الضعيفة ولكنها مهمة.

تقويم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح

تضع الشركات أهداف الأداء ليس للعام الماضي فقط ولكن لمدة أقصر، مثل كل ربع سنة أو كل شهر. وتجمع الشركة النتائج وتراجع مدى قربها من الوصول إلى الغايات الموضوعة. إنها تحتفل عندما تخفق في تحقيق الأهداف. ولكن هل تضع الشركة الأهداف الصحيحة وتستخدم معايير القياس الصحيحة؟ إن واحداً من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها الشركة هو وضع ومراجعة الأهداف المالية وصرف النظر عن المعايير الأخرى لقياس صحة وأداء الشركة. نقترح أن تدرس نتائجها السنوية مستخدمة ثلاثة من كروت العلامات scorecards المختلفة، وهي: كروت علامات النشاطات المالية financial scorecards وكروت علامات التسويق marketing scorecards وكروت علامات المتعاملين معها والعاملين فيها stakeholder scorecard.

كارت علامات النشاطات المالية

تركز المستويات العليا في الشركة اهتمامها على كارت النواحي المالية، خاصة بيان الدخل. إنها تعلم أن المحللين الماليين من خارج الشركة سيعلقون على أداء دخلهم المالي earnings. إذا كان دخلهم (مكتسباتهم المالية) متدنياً أو أقل من التوقعات، فستقود هذه الأخبار السيئة المستثمرين إلى بيع أسهمهم. يجعل سعر السهم المنخفض رأس المال أكثر تكلفة، مع نتيجة أن الشركة ستجد الأمر أصعب لتحقيق نسبة العائد المتوقعة على ممتلكاتها وأسهمها.

بالطبع إذا فاقت العائدات المالية التوقعات، فستجد الشركة الأمر أسهل وأرخص لجذب أموال جديدة للاستثمار والتوسع. ولكنه يجب عليها أيضاً تحقيق توقعات أعلى.

يوضح الشكل ١٠-١ تقرير دخل الشركة. إنها توضح أداءً طيباً للغاية. ارتفعت المبيعات لمدة خمس سنوات وتضاعفت تقريباً منذ السنة الأساس. زادت أرباح الشركة ثلاثة أضعاف خلال فترة الخمس سنوات. وزاد عائد الشركة من المبيعات من ٦,٣٪ إلى ١٢,١٪، بينما ارتفع العائد على الممتلكات من ١١,٣٪ في السنة الأساس إلى ٢٦,٧٪.

يجب أن يكون أداء الشركة المالي سبباً لاحتفال إدارة الشركة وحملة الأسهم. ولكن بنظرة ثانية للأرقام ربما تثير الأرقام بعض الأسئلة الواقعية. أبقت الشركة على منصرفات البحوث والتطوير ثابتة نوعاً ما خلال السنوات الخمس بالرغم من نمو المبيعات. وهذا يعني أن منصرفات إدارة البحوث والتطوير تناقصت بدرجة كبيرة كنسبة من المبيعات. السؤال هو: هل كانت الشركة معتمدة على بعض براءات المنتج التي

أوشكت صلاحيتها على الانتهاء؟ هل كانت الشركة تنفق ما فيه الكفاية لبناء خط قوي لمنتجاتها في المستقبل؟

شكل ١٠-١

كارت علامات الشركة المالي

الأداء (بملايين الدولارات)	سنة الأساس	١	٢	٣	٤	٥
عائدات المبيعات	$٢٥٤	$٢٩٣	$٣١٨	$٣٨٧	$٤٣١	$٤٥٤
تكلفة السلع المباعة	١٣٥	١٥٢	١٦٧	٢٠١	٢٢٤	٢٣٦
إجمالي المساهمة	$١١٩	$١٤١	$١٥١	$١٨٦	$٢٠٧	$٢١٨
مصروفات التصنيع الثابتة	٤٨	٥٨	٦٣	٨٢	٩٠	٩٥
التسويق والمبيعات	١٨	٢٣	٢٤	٢٦	٢٧	٢٨
البحوث والتطوير	٢٢	٢٣	٢٣	٢٥	٢٤	٢٤
المصروفات الإدارية الثابتة	١٥	١٥	١٥	١٦	١٦	١٦
صافي الأرباح	$١٦	$٢٢	$٢٦	$٣٧	$٥٠	$٥٥
نسبة العائد على المبيعات(٪)	٦,٣	٧,٥	٨,٢	٩,٦	١١,٦	١٢,١
الممتلكات	$١٤١	$١٦٢	$١٦٧	$١٩٤	$٢٠٥	$٢٠٦
كنسبة من المبيعات	٥٦	٥٥	٥٣	٥٠	٤٨	٤٥
العائد على الممتلكات(٪)	١١,٣	١٣,٦	١٥,٦	١٩,١	٢٤,٤	٢٦,٧

المصدر: Roger J. Best, Market-Based Management (Prentice-Hall, 1997), p. 30.

كما كان الإنفاق على التسويق ثابتاً نسبياً. بالطبع ليس هناك سبب لزيادة الإنفاق على التسويق من أجل الإنفاق على التسويق. في الحقيقة، يستطيع الإنسان أن يخلص إلى أن إنتاجية الشركة قد ارتفعت نسبة لانخفاض تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات. على أي حال، إن السؤال الملح هو: إذا ما دفع الإنفاق الأكثر على التسويق المبيعات إلى الزيادة ثلاثة أضعاف بدلاً من قربها من الضعفين خلال الفترة نفسها.

عند هذه النقطة، يجب على المرء أن يوجه أسئلة أبعد من أعضاء الشئون المالية. يمكن أن نسأل هل كان التقرير المالي أداة مناسبة لتقييم أداء الشركة الحديث وحظوظها

في المستقبل. وما تحتاجه الشركة هو مجموعة من الأرقام المعتمدة على السوق market-based التي يمكن أن توضح أكثر عن صحة الشركة الأساسية (أي موقفها). تحتاج الإدارة العليا لدراسة كارت علامات التسويق أيضاً.

شكل ١٠-٢

كارت علامات التسويق للشركة

الأداء المعتمد على التسويق	سنة الأساس	١	٢	٣	٤	٥
نمو السوق (وحدات)	١٨,٣٪	٢٣,٤٪	١٧,٦٪	٣٤,٤٪	٢٤,٠٪	١٧,٩٪
نمو مبيعات تقنية المواصلات	١٢,٨٪	١٧,٨٪	١٣,٣٪	٢٤,٩٪	١٨,٢٪	٧,٧٪
حصة السوق	٢٠,٣٪	١٩,١٪	١٨,٤٪	١٧,١٪	١٦,٣٪	١٤,٩٪
الإبقاء على العملاء	٨٨,٢٪	٨٧,١٪	٨٥,٠٪	٨٢,٢٪	٨٠,٩٪	٨٠,٠٪
العملاء الجدد	١١,٧٪	١٢,٩٪	١٤,٩٪	٢٤,١٪	٢٢,٥٪	٢٩,٢٪
العملاء غير الراضين	١٣,٦٪	١٤,٣٪	١٦,١٪	١٧,٣٪	١٨,٩٪	١٩,٦٪
جودة المنتج النسبية	+١٩	+٢٠	+١٧	+١٢	+٩	+٧
جودة الخدمة النسبية	+٠	+٠	−٢	−٣	−٥	−٨
مبيعات المنتج الجديد النسبية	+٨	+٨	+٧	+٥	+١	−٤

المصدر: Roger J. Best, Market-Based Management (Prentice-Hall, 1997), p. 31.

كارت علامات التسويق Marketing Scorecard

يوضح الشكل ١٠-٢ أعلاه كارت علامات التسويق لنفس الشركة. إنه يعرض مؤشرات عديدة للتسويق التي يمكن أن تثير بعض الاهتمام بخصوص احتمالات المستقبل. دعنا نستعرض كل مؤشر للتسويق.

حصة السوق Market Share: بالرغم من أن الشركة زادت مبيعاتها بطريقة ثابتة، إلا أن حصتها في السوق تدنت من ٢٠,٣٪ إلى ١٤,٩٪. أما نمو مبيعات الشركة الذي كان مثيراً للإعجاب، لم يعد كذلك وأصبح أقل إثارة للإعجاب. ربما نمت مبيعات الشركة نتيجة لنمو السوق كله. وفي الحقيقة، فشلت هذه الشركة في زيادة مبيعاتها بنفس النسبة مما يعني أن بعض المنافسين الآخرين كانوا ينمون بطريقة أسرع.

يمكن أن تقاس، بالطبع، حصة السوق بطرق مختلفة. أكثر الطرق شيوعاً وأقلها فائدة هو قياس مبيعات الشركة كنسبة مئوية لمبيعات الصناعة الإجمالي. ولكن طالما ان منتجات الشركة من المحتمل ألا تكون مستهدفة السوق كله فإن ذلك القياس يكون لا معنى له. إن المقياس الجيد لحصة السوق هو مبيعات الشركة كنسبة مئوية لمبيعاتها في السوق المستهدف. ونحتاج إلى مقارنة أداء الشركة مع أداء أقرب المنافسين لها؛ أي تلك الشركات التي تسعى وراء نفس العملاء الذين يقدمون نفس السلع تقريباً. وبقياس حصة هذه الشركة في سوقها المستهدف، نستطيع أن نحكم هل هي قيادة السوق أم الشركة الأقوى بعد هذه الشركة أم شركة صغرى أخرى. حتى لو بدأت الشركة كقائد للسوق، نريد أن نعرف هل تحتفظ أم تكسب أم تفقد حصتها. في هذه الحالة التي نحن بصددها نلاحظ أن حصة الشركة متدهورة. إن الدفاع الوحيد الممكن هو أن الشركة ربما تكون قد استبدلت حصتها بالهامش؛ أي ربما زادت أسعارها وفقدت بعض حصتها ولكنها عوضت عن ذلك بالأرباح الإجمالية المرتفعة بدرجة أكبر.

الاحتفاظ بالعميل Customer Retention: يجب على الإدارة العليا أن تكون مهتمة أيضاً بأن نسبة الاحتفاظ بالعملاء تدنت من ٨٨,٢٪ في سنة الأساس إلى ٨٠٪ فقط في السنة الأخيرة. هذا سيضر بكل تأكيد بأرباح الشركة على المدى البعيد. تحقق الشركات معظم أموالها من وجودها وليس من العملاء الجدد. وعندما تفقد عميلاً، تفقد مورد الدخل في المستقبل. تقلق شركة آي بي إم، مثلاً، كثيراً إذا فقدت عميلاً. وتفكر في أجهزة الكمبيوتر والطابعات والمودم والبرامج والخدمات التي يمكن أن يشتريها ذاك العميل المفقود من شركة أخرى بعد فقده. وتبذل آي بي إم كل مجهود لمعرفة لماذا فقدت العميل حتى تتفادى فقد عملاء آخرين لنفس الأسباب. وبإجراء مقابلة مع العميل المفقود ربما يعطي الشركة فرصة لإرجاعه بعدما تكون قد عرفت أسباب فقده.

بالطبع هناك فرق بالنسبة لأي نوع من العملاء يترك الشركة. إذا تركها بعض العملاء غير المربحين، فقد يكون ذلك خبراً جيداً وليس سيئاً. وفي الحقيقة، يجب على الشركة أن تفكر في "فصل" firing عملائها السيئين أو على الأقل ترفع رسوم خدماتهم لتجعل منهم عملاء مربحين إذا بقوا معها.

أسوأ المواقف هو عندما تفقد الشركة عملاء بقوا معها لمدة طويلة. يبدو أن ربحية العميل تنمو مع مدة بقائه مع الشركة. فالعملاء الذين يبقون مع الشركة لمدة طويلة يشترون أكثر ويوصون بالتعامل مع الشركة أكثر ويكلفون الشركة أقل في خدمتهم ويقبلون زيادة الأسعار بصدر رحب. لذلك يجب على الشركات أن تعمل بجد للاحتفاظ بعملائها

المتميزين. كما يجب عليها، من ناحية عامة، أن تحقق معدلاً عالياً من الاحتفاظ بالعملاء. بعض الشركات الأكثر ربحية يصل معدل احتفاظها بالعملاء إلى أكثر من ٩٠٪.

رضا العميل Customer Satisfaction: توضح النسبة المتدنية للاحتفاظ بالعملاء درجة متدنية من رضا العميل. ويوضح الشكل ١٠-٢ السابق أن النسبة المئوية للعملاء غير الراضين بالنسبة للشركة التي استعرضناها في الشكل قد ارتفعت من ١٣,٦٪ إلى ١٩,٦٪. ويتوجب على الشركة أن تبحث في الأسباب التي أدت إلى ارتفاع نسبة عدم الرضا، لأن الشركة لو ساعدت أكثر، فإن أرباحها ستنخفض.

يتعقب الكثير من الشركات عدم رضا العميل مستعملة قياساً من خمس نقاط: غير راض جداً، وراض نوعاً ما، وغير مبال، وراض، وراض جداً. لا يقاس مستوى الرضا فقط بالنسبة للأداء الكلي للشركة وإنما لكل مكون من سلع الشركة وعروضها. ربما يكون هناك فرق كبير بين العملاء الذين يقولون إنهم "غير راضين جداً" وأولئك الذين يقولون إنهم "راضون نوعاً ما". ربما تجد الشركة أنها تفقد ٨٠٪ من العملاء "غير الراضين جداً" و ٤٠٪ فقط من العملاء "الراضون نوعاً ما". في كلتا الحالتين، بالطبع، يجب على الشركة أن تعرف أسباب عدم الرضا.

وبنفس القدر، قد يكون هناك فرق كبير بين العملاء "الراضون" والعملاء "الراضون جداً". يمكن أن تفقد الشركة ما بين ١٠٪ و ١٣٪ من العملاء "الراضون" وعند سؤال هؤلاء العملاء، ربما يقولون إنهم "راضون" ولكنهم وجدوا مورداً آخر (شركة) يمكنه إرضاؤهم أكثر. لذلك تسعى الشركات الذكية ليس لإرضاء العملاء فقط بل لتبهجهم. هذا يتطلب أن تفوق توقعات العميل وليس تلبيتها فقط.

جودة المنتج النسبية Relative Product Quality: ستكون الشركة مرغوبة أكثر عندما تكون جودة منتجها عالية بالنسبة لجودة منتج منافسيها. في الشكل ١٠-٢ نلاحظ أن الشركة استمتعت بميزة نسبية في جودة المنتج بلغت ١٩٪ في السنة الأساس. ومن حيث المبدأ كان بإمكان هذه الشركة أن تطلب في السنة الأساس أكثر من منافسيها، ربما حتى ١٩٪ أكثر على أساس أن كل العناصر الأخرى باقية كما هي. وحتى لو فرضت سعراً أولياً (قل ١٥٪ أكثر) سيبدو العرض offer أفضل لأن المشترين سيحصلون على جودة أكثر بنسبة ٢٩٪ بينما يدفعون ١٥٪ أكبر فقط.

على أي حال، نلاحظ أنه بعد خمس سنوات أن نسبة جودة منتج الشركة انخفضت إلى ٧٪. وهذا يعني إما أن يكون المنافسون قد طوروا جودة منتجاتهم وإما أن هذه الشركة تركت جودة منتجها تتدهور. وفي كلتا الحالتين لا تستطيع الشركة أن تستمر في تغيير

السعر الأولى الذى طلبته فى الماضي. سيرى المشترون أنفسهم كما لو طلب منهم أن يدفعوا أكثر من اللازم مقابل الفرق في جودة المنتج. يجب على الشركة أن تستعيد بناء ميزة الجودة أو تعدل أسعارها النسبية نحو الأقل.

جودة الخدمة النسبية Relative Service Quality: يستجيب العملاء لجودة خدمة الشركة مثلما يستجيبون لجودة المنتج. يوضح الشكل ١٠-٢ أن الشركة بدأت بدون ميزة في جودة الخدمة، وبعد خمس سنوات كانت جودة خدماتها أسوأ بنسبة ٨٪ عن منافسيها. إما أن يكون المنافسون قد حسنوا جودة خدمتهم وإما أن تكون الشركة تركت جودة خدمتها تتدهور. إن عدم تميز جودة خدمة هذه الشركة تربك ميزة جودة منتجها وتحد من مدى سعرها الأولي.

مؤشرات أخرى Other Indicatives: ربما تريد الإدارة العليا إضافة مؤشرات أخرى إلى كارت علامات التسويق بما فيها نسب مئوية توضح تكلفة مندوبي المبيعات بالنسبة إلى المبيعات أو نسب أقفال البيع إلى عمليات البيع... إلخ. النقطة الرئيسية هي أنه يجب على الإدارة العليا ألا تحصر فحصها scrutiny على كروت العلامات المالية. قد تكون خلف النتائج المالية الجيدة بعض نقاط الضعف التسويقية المعيقة.

كارت العاملين في الشركة والمتعاملين معها Stakeholder Scorecard

يضيف عدد متزايد من الشركات كارت علامات العاملين في الشركة والمتعاملين معها إلى نظام تقويم أداء الشركة. ويسميها بروفيسور روبرت كابلان من جامعة هارفارد كارت العلامات المتوازن balanced scorecard. الحجة الأساسية هي أنه يجب على الشركة ألا تسعد حملة أسهمها فقط وإنما موظفيها ومورديها وموزعيها ووكلائها والمجتمع، وهم ما تعنيهم كلمة stakeholder. وفي الحقيقة، ربما تكون اهتمامات حملة أسهم الشركة واهتمامات العاملين فيها والمتعاملين معها stakeholder متضاربة، إذا لم تنتبه الشركة إلى ذلك. إحدى الطرق لزيادة أرباح حملة الأسهم هي أن تدفع رواتب أقل للعاملين في الشركة والموردين والموزعين. سترتفع الأرباح في المدى القصير ولكن ربما تفقد الشركة موظفيها المتازين ومورديها وموزعيها على المدى البعيد. والحجة في ذلك هي أنه يجب على الشركة أن توازن مكافآتها للعاملين فيها والمتعاملين معها العديدين.

يتعقب كارت العملات المتوازن balanced scorecard وهو أيضاً stakeholder scorecard مستوى الرضا الذي تلقاه مجموعة حملة الأسهم المهمة من نشاطات الشركة وسياساتها. مثال لذلك، إذا أوضح كارت العلامات المتوازن زيادة في عدم رضا الموظفين،

فربما يتطلب ذلك تدخل الشركة لتصحيح الأمر. وإذا بدأت الشركة تفقد أفضل مورديها، فسينتج عن ذلك لاحقاً جودة متدنية للمنتج وبطء في مواعيد التوصيل. يعطى كارت علامات الـ stakeholder أساساً لإنشاء علاقات أربح/أربح win-win مع كل "شركاء" الشركة. لقد نفذت شركات هيوليت باكارد وشركة آي بي إم وشركة زيروكس وشركات أخرى صيغاً منها.

تحسين فعالية التسويق من خلال مراجعة التسويق

تساعد الأنواع الثلاثة من كروت العلامات الشركة في تقويم أدائها السابق وفي إعداد خطط جديدة لدعم وتطوير أدائها في المستقبل. إن أمام الشركات التي تسعى إلى تحسين أدائها باستمرار مهمة أخرى وهي مراجعة وظائفها الأساسية من وقت لآخر –التسويق والمالية والمشتريات والبحوث والتطوير وغيرها– للتأكد أن كل مجال منظم بطريقة ملائمة للظروف المتغيرة مع الزمن. يجب أن يراجع كل مجال من وقت لآخر بطريقة منتظمة وتعاد هندسته (هيكلته) إذا دعى الأمر.

التسويق هو إحدى تلك الوظائف functions التي يجب أن تُراجع من وقت لآخر بانتظام. وتفكر الشركات اليوم في أسئلة تسويقية مثل الاحتفاظ بالعملاء والتوسع أو التعاقدات مع إدارة من خارج المنشأة وإحلال مندوبي المبيعات الميدانيين بالمبيعات عبر الهاتف وتحويل قدر أكبر من ميزانية الإعلانات إلى أدوات اتصالات أخرى مثل العلاقات العامة والإعلان عبر الإنترنت وهكذا. أفضل طريقة لمراجعة وتقويم وتطوير وظيفة التسويق هي القيام بعملية مراجعة التسويق marketing audit.

وفي الأصل، شملت مراجعة التسويق مجموعة متفرقة من الأسئلة مصممة لاستنباط صورة عن كيفية تنظيم وتنفيذ نشاطات الشركة التسويقية ومدى أثرها. كانت مراجعة التسويق خدمة متوفرة تقدمها بيوت الاستشارات، وكانت أشكالها ومحتوياتها متفاوتة. طور مؤلف هذا الكتاب أداة لمراجعة التسويق في وقت سابق من شأنها اختبار سبعة عناصر تسويقية: البيئة الواسعة macro environment وبيئة المهام task environment واستراتيجية التسويق وبعض الوظائف المحددة للتسويق. الشكل ١٠–٣ يوضح موضوعات المراجعة.

وبينما تكون الأسئلة المطروحة شاملة، يجب على مستخدمي الأداة معرفة أن الأسئلة ليست كلها ملائمة لشركة بعينها. على المراجع أن يختار تلك الأسئلة التي تكون مفتاح

فهم وتقويم لعمليات الشركة التسويقية. والهدف هو أن يستخدم المعلومات التي تحصل عليها من المراجعة لاستخلاص نتائج وتوصيات لتطوير أداء الشركة التسويقي. يلخص التعريف التالي معنى ومقصد مراجعة التسويق:

مراجعة التسويق عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختبار البيئة التسويقية للشركة -أو وحداتها- كبيئة التسويق والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات بغرض تحديد أماكن المشكلات والفرص، والتوصية بخطة عمل لتطوير أداء الشركة التسويقي.

شكل ١٠-٣
مكونات مراجعة التسويق

الجزء الأول: مراجعة بيئة التسويق

البيئة الواسعة Macro Environment

أ. الديموغرافية	ما هي التطورات الديموغرافية والاتجاهات الكبيرة التي تبرز فرصاً أو تهديدات لهذه الشركة؟ ما هي الخطوات التي اتخذتها الشركة تجاه تلك التطورات والاتجاهات؟
ب. الاقتصادية	ما هي التطورات الكبيرة في الدخل والأسعار والتوفير والقروض التي تؤثر على الشركة؟ ما هي الخطوات التي تتبعها الشركة تجاه تلك التطورات والاتجاهات؟
ج. البيئية	ما هي النظرة للتكلفة وتوفر الموارد الطبيعية والطاقة التي تحتاجها الشركة؟ ما هي الاهتمامات التي تم التعبير عنها بخصوص دور الشركة في التلوث وترشيد الطاقة، وما هي الخطوات التي اتخذتها الشركة؟
د. التقنية	ما هي التغييرات الكبيرة التي تحدث في المنتج وتقنية العمليات؟ ما هو موقف الشركة بالنسبة لهذه التقنيات؟ ما هي البدائل العامة الرئيسية التي يمكن أن تحل محل المنتج.
هـ. السياسية	ما هي التغييرات في القوانين واللوائح التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية التسويق وتكتيكاته؟ ماذا يحصل في مجالات التلوث والرقابة وفرص العمل المتساوية وأمن المنتج والإعلانات ورقابة الأسعار ...إلخ. التي تؤثر على استراتيجية التسويق؟
و. الثقافية	ما هو اتجاه الجمهور نحو مجال العمل ونحو منتجات الشركة؟ ما هي التغييرات في أسلوب حياة وقيم العملاء التي ربما تؤثر على الشركة؟

بيئة المهمة Task Environment

أ. الأسواق	ماذا يحدث لحجم السوق ونموه والتوزيع الجغرافي والأرباح؟ ما هي أجزاء السوق الرئيسية؟
ب. العملاء	ما هي احتياجات العملاء وعمليات شرائهم؟ كيف يقيم العملاء الحاليون والعملاء المرتقبون سمعة الشركة ومنافسيها وجودة المنتجات والخدمة ومندوبي المبيعات والسعر؟ كيف تتخذ شرائح العملاء المختلفة قرار الشراء؟
ج. المنافسون	من هم المنافسون المهمون؟ ما هي أهدافهم واستراتيجياتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف والحجم وحصصهم في السوق؟ ما هي الاتجاهات التي ستؤثر على الشركة في المستقبل وما هي البدائل لمنتجات الشركة؟
د. التوزيع والوكلاء	ما هي القنوات التجارية الرئيسية لتوصيل المنتجات إلى العميل؟ ما هي مستويات الكفاية efficiency وإمكانات النمو للقنوات التجارية المختلفة؟
هـ. الموردون	ما هي النظرة لتوفير الموارد الحيوية التي تستخدم في الإنتاج؟ ما هي الاتجاهات وسط الموردين؟
و. المسهلون وشركات التسويق	ما هي التكلفة والنظرة إلى توفر خدمات المواصلات وتسهيلات المستودعات والموارد المالية؟ إلى أي حد تجد وكالات إعلانات الشركة وشركات بحوث التسويق فعالة؟
ز. الجماهير	أيٌّ من الجماهير يمثل فرصاً معينة أو مشكلات للشركة؟ ما هي الخطوات التي اتخذتها الشركة للتعامل مع كل نوع من الجماهير؟

الجزء الثاني: مراجعة استراتيجية التسويق

أ. رسالة الشركة	هل تمت صياغة رسالة الشركة بوضوح بعبارات تعكس روح السوق؟ هل هي قابلة للتطبيق؟
ب. أهداف وغايات التسويق	هل وضعت أهداف وغايات الشركة بوضوح كافٍ لتوجِّه تخطيط التسويق وقياس الأداء؟ آخذاً في الاعتبار معطيات موقف الشركة التنافسي ومواردها وفرصها؟
ج. الاستراتيجية	هل عبرت الشركة عن استراتيجية تسويقية واضحة لتحقيق أهدافها التسويقية؟ هل الاستراتيجية مقنعة؟ هل الاستراتيجية ملائمة لدورة حياة المنتج واستراتيجيات المنافسين وحالة الاقتصاد؟ هل تستخدم الشركة أفضل قواعد تجزئة السوق؟ هل لدى الشركة معايير واضحة لقياس أجزاء السوق واختيار أفضلها؟ هل طورت الشركة الخطوط العامة

profiles لكل جزء؟ هل طورت الشركة مزيجاً فعالاً للسوق لتثبيت صورة الشركة الذهنية في أذهان العملاء لكل جزء مستهدف؟ هل تقسم الموارد (المالية) بطريقة مثلى على العناصر الرئيسية في مزيج السوق؟ هل هناك موارد مالية كافية أو أكثر من المطلوب معتمدة لتحقيق الأهداف التسويقية؟

الجزء الثالث: مراجعة تنظيم التسويق

أ. الهيكل الرسمي	هل لدى نائب الرئيس للتسويق سلطة ومسئولية مناسبة عن نشاطات الشركة تؤثر على رضا العملاء؟ هل تمت هيكلة نشاطات التسويق بطريقة مثلى وفق متطلبات المهام والمنتج وشريحة السوق والمستخدم والتقسيم الجغرافي؟
ب. الكفاية الوظيفية	هل هناك علاقات عمل جيدة بين التسويق والمبيعات؟ هل يعمل نظام إدارة المنتج بفعالية؟ هل مديرو المنتج قادرون على تخطيط الأرباح أم فقط على حجم المبيعات؟ هل هناك أي مجموعات في التسويق تحتاج إلى تدريب أكثر وتحفيز وإشراف أو تقويم؟
ج. كفاية التداخل	هل توجد أي مشكلات بين إدارات التسويق والتصنيع والبحوث والتطوير والمشتريات والمالية والمحاسبة و/أو القانونية تحتاج إلى الانتباه؟

الجزء الرابع: مراجعة نظم التسويق

أ. نظم معلومات التسويق	هل يحقق نظام جمع المعلومات عن السوق معلومات دقيقة وكافية وفي وقتها عن تطورات السوق فيما يختص بالعملاء الحاليين والمرتقبين والموزعين والوكلاء والمنافسين والموردين وقطاعات الجماهير المختلفة؟ هل يطلب متخذو القرار في الشركة بحوث تسويق وهل يستخدمون النتائج؟ هل تستخدم الشركة أفضل الوسائل لقياس السوق والتنبؤ بالمبيعات؟
ب. نظم تخطيط التسويق	هل يفهم نظام تخطيط التسويق ويستخدم بطريقة جيدة؟ هل لدى المسوقين نظم مساندة لقراراتهم متوفرة؟ هل ينتج عن نظام التخطيط أهداف مبيعات وحصص quotas مقبولة؟
ج. نظام مراقبة التسويق	هل إجراءات الرقابة ملائمة للتأكد من أن أهداف الخطة السنوية تحققت؟ هل تحلل الإدارة العليا دورياً ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع؟ هل تراجع تكاليف التسويق والإنتاجية دورياً؟
د. نظام تطوير المنتج الجديد	هل الشركة منظمة بطريقة جيدة لجمع وتوليد وغربلة الأفكار الجديدة عن المنتج؟ هل تقوم الشركة ببحوث مناسبة للأفكار

	وتحليل الأعمال قبل أن تستثمر في أفكار جديدة؟ هل تجري الشركة اختبارات للمنتج والتسوق قبل تدشين منتجات جديدة؟
الجزء الخامس: مراجعة إنتاجية التسويق	
أ. تحليل الربحية	ما هي ربحية منتجات الشركة المختلفة وأسواقها ومناطقها وقنوات توزيعها؟ هل يجب على الشركة أن تدخل وتتوسع وتتعاقد أم تنسحب من أي أجزاء من العمل التجاري business؟
ب. تحليل التكلفة/ الفعالية	هل تبدو أي نشاطات تسويقية أنها قد كلفت أكثر من اللازم؟ هل يمكن اتخاذ خطوات لتخفيض التكلفة؟
الجزء السادس: مراجعة وظيفة التسويق	
أ. المنتجات	ما هي أهداف غرض التسويق؟ هل هي معقولة؟ هل يحقق خط المنتج الحالي الأهداف؟ هل يجب توسيع خط المنتج أم رفع مكانته إلى أعلى أم إلى أسفل أم في الاتجاهين؟ ما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ ما هي معرفة واتجاهات المشترين عن الشركة ومنتجات منافسيها من حيث الجودة والسمات والأسلوب وأسماء العلامة التجارية ...إلخ. ما هي جوانب المنتج واستراتيجية العلامة التجارية التي تحتاج إلى تحسين؟
ب. السعر	ما هي أهداف الشركة التسعيرية وسياساتها واستراتيجياتها وإجراءاتها؟ إلى أي حد وضعت الأسعار بناء على التكلفة والطلب ومعايير التنافس؟ هل يرى العملاء أسعار الشركة متناسقة مع قيمة عرضها؟ ماذا تعرف الإدارة العليا عن مرونة الطلب للسعر وتأثير منحنى التجربة والمنافسين؟ إلى أي حد تجد سياسات السعر متمشية مع احتياجات الموزعين والوكلاء والموردين ونظم الدولة؟
ج. التوزيع	ما هي أهداف واستراتيجيات الشركة في التوزيع؟ هل هناك غطاء كافٍ وخدمة للسوق؟ كيف ترى فعالية الموزعين والوكلاء ومندوبي المصنعين والوسطاء والوكالات والآخرين؟ هل يجب على الشركة التفكير في تغيير قنوات التوزيع؟
د. الإعلانات والمبيعات والترويج والدعاية والتسويق المباشر	ما هي أهداف الشركة في الإعلانات؟ هل هي معقولة؟ هل أنفقت المبالغ الكافية على الإعلانات؟ ماذا يفكر العملاء والجمهور عن الإعلانات؟ هل تم اختيار وسيلة الإعلانات بطريقة جيدة؟ هل ميزانية ترويج المبيعات كافية؟ هل هناك استخدام فعال وكافٍ لاستخدام أدوات ترويج المبيعات مثل العينات

	والكوبونات والعروض والمسابقات؟ هل موظفو العلاقات العامة أكفاء ومبتكرون؟ هل تستفيد الشركة بقدر كافٍ من التسويق المباشر وعبر الهاتف وعبر قاعدة البيانات؟
هـ. فرق المبيعات	ما هي أهداف فرق المبيعات؟ هل هي كبيرة بقدر كافٍ لتحقيق أهداف الشركة؟ هل هي منظمة وفق المبادئ المناسبة للتخصص (المنطقة والسوق والمنتج)؟ هل هناك عدد كافٍ أم (أكثر من اللازم) من مديري المبيعات للإشراف على مندوبي المبيعات ميدانياً؟ هل يمنح مستوى تعويضات المبيعات والهيكل حوافز ومكافآت مناسبة؟ هل تعبر فرق المبيعات عن روح عالية وقدرة ومجهود؟ هل الإجراءات مناسبة لوضع حصص وتقويم الأداء؟ ما هو موقف فرق المبيعات بالمقارنة مع فرق مبيعات المنافسين؟

المصدر: Philip Kotler, Marketing Management, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), pp. 780ff.

عملت أغلبية الناس على تطوير أدوات وإجراءات مراجعة التسويق، يدفعها الاهتمام بجعلها أكثر علمية وموضوعية. سأضع هنا الخطوط العريضة التي تستخدمها كبرى الشركات، وهي copernicus، لأنني أعتقد أنها إحدى أفضل عمليات مراجعة التسويق التي تم التفكير في إعدادها بعناية.

تبدأ مراجعة التسويق بتصنيف كل نشاطات التدريب في أحد وعشرين نوعاً، انظر الشكل (١٠-٤). الهدف هو تسجيل أداء الشركة في كل منها على مقياس يبدأ بالصفر وينتهي إلى ١٠٠. الخطوة التالية هي تقييم أي من الواحد والعشرين نشاطاً هي الأكثر أهمية للشركة المعنية لتؤدي عملها بطريقة جيدة، وأيها ذات أهمية متوسطة وأيها ذات أهمية طفيفة. مثال لذلك، قد تكون مهارات الشركة في التسعير ذات أهمية عالية للشركة ولكنها تحصل على نقاط score بسيطة. ومن الواضح أن تلك الشركة تحتاج إلى تطوير مهارتها في التسعير. وبتقييم كل الواحد والعشرين نشاطاً حسب أهميتها ومستوى أداء الشركة، يتضح أي من النشاطات التسويقية يحتاج إلى تطوير مبكر وأي منها يمكن أن ينتظر التطوير في وقت لاحق. بعد ذلك تضع الشركة "جدول تحسين" improvement calendar يوضح النشاطات التسويقية التي سيتم تطويرها مع مرور الوقت. أخيراً، يكلف شخصان من الشركة بمسئولية مشتركة لتطوير كل نشاط وفق جدول الأعمال.

شكل ١٠-٤

المجالات الواحد والعشرون الرئيسية لقرار التسويق

١. الأهداف والاستراتيجيات التسويقية
٢. تحليل مناخ التسويق
٣. التجزئة والاستهداف
٤. التمييز وتثبيت صورة الشركة في ذهن العملاء
٥. التسعير
٦. إدارة المنتج
٧. إدارة الإعلانات
٨. العلاقات العامة
٩. إدارة الترويج
١٠. الاستجابة المباشرة للتسويق
١١. إدارة علاقات السوق
١٢. الخدمة المتميزة للعملاء
١٣. اتصالات التسوق المتكاملة
١٤. إدارة التوزيع وقنواته
١٥. تسويق العملاء التجار
١٦. تطوير المنتج الجديد
١٧. نظم المعلومات الاستخباراتية للتسويق
١٨. المؤشرات القياسية لعدالة العلامة التجارية
١٩. إدارة المبيعات
٢٠. أداء التسويق
٢١. تنظيم التسويق

هذه هي الصورة العريضة لمنطق عمليات مراجعة التسويق في شركة كوبرنيكوس Copernicus. فيما يلي نذكر تفاصيل أكثر:

١. يقيّم كل واحد من النشاطات الواحد والعشرين عن طريق مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الإدارة العليا للشركة. ولا يعتمد المراجع auditor، على أي حال، كلية على رأي الإدارة. سيسأل المراجع عن المعلومات الصعبة الأساسية hard data في شكل مستندات وخطط ومطبوعات. مثال ذلك: إذا كانت الشركة تدعي بأن لديها معرفة جيدة بالاحتياجات الشرائية لعملائها الحاليين ولكنها تستطيع فقط تقديم دراسة لبحوث السوق عملت قبل خمس سنوات، فمن الواضح أن تحصل الشركة على درجة متدنية في مستوى معرفة احتياجات العميل الحالي.

٢. يعتمد إجراء منح الدرجات على التمييز بين خمسة مستويات للأداء في النشاط التسويقي وهي: حرج critical (من صفر إلى ١٥ درجة)؛ مزعج troubling (من ١٦ إلى ٣٥ درجة)؛ متوسط average (من ٣٦ إلى ٦٥ درجة)؛ مرضي pleasing (من ٦٦ إلى ٨٥ درجة) ومدهش amazing (من ٨٦ إلى ١٠٠ درجة). مثال لذلك، يمكن أن تقع درجة نجاح منتج الشركة الجديد في خمس مجموعات classes: حرج (درجة نجاح: صفر)؛ مزعج (٥٪)؛ متوسط (١٠٪)؛ مرضي (٢٥٪) ومدهش (٤٠٪+). وبعد أن يراجع الدليل المتوفر لديه، يقوم المراجع بتحديد مجموعة أداء للشركة performance class ودرجة score لكل من الواحد والعشرين نشاطاً.

٣. إن تحديد أي من الواحد والعشرين نشاطاً ذات الأهمية الأعلى والأهمية المتوسطة والأهمية البسيطة هو عملية تقديرية judgmental تتم بين المراجع والإدارة وسيؤثر القرار بينهما على الترتيب الذي تبرمج بموجبه النشاطات التسويقية المتعددة للتطوير.

يوضح الشكل ١٠-٥ مواقف شركة لإنتاج المصاعد بالنسبة للواحد والعشرين نشاطاً. ومن الواضح أن أداء الشركة التسويقي متوسط جداً. تم أداء عدد قليل فقط من النشاطات بدرجة فوق المتوسط (مثلاً، التميز في خدمة العملاء)، وتم تنفيذ عدد آخر بدرجة أقل من المتوسط (مثل العلاقات العامة).

ويوضح الشكل ١٠-٦ جدولاً لنشاطات التطوير التي ستقوم بها شركة المصاعد لزيادة فعالية تسويقها. يكلف شخص مسئول وآخر ثانوي بتنفيذ كل تطوير حسب الجدول الزمني الموضوع.

إن طريقة شركة كوبرنيكوس ربما تكون شمولية إلى حد بعيد وتستغرق وقتاً طويلاً بالنسبة لشركات أصغر منها. ولاتزال الأفكار الرئيسية يمكن تطبيقها. بدلاً من اختبار واحد وعشرين نشاطاً، يستطيع المراجع أن يركز على ستة أو ثمانية نشاطات يرى أنها مهمة. ويمكن إعطاء كل نشاط درجات. ويجب ملاحظة الفجوة بين المستوى الذي يجب أن يؤدى فيه النشاط والمستوى الذي نفذ فيه. ويجب على الشركة أن تحدد التكلفة والأثر لكل نشاط. وبعد ذلك عليها أن تضع جدولاً زمنياً لتطوير التسويق وأن تكلف أشخاص معينين بمسئولية تنفيذه.

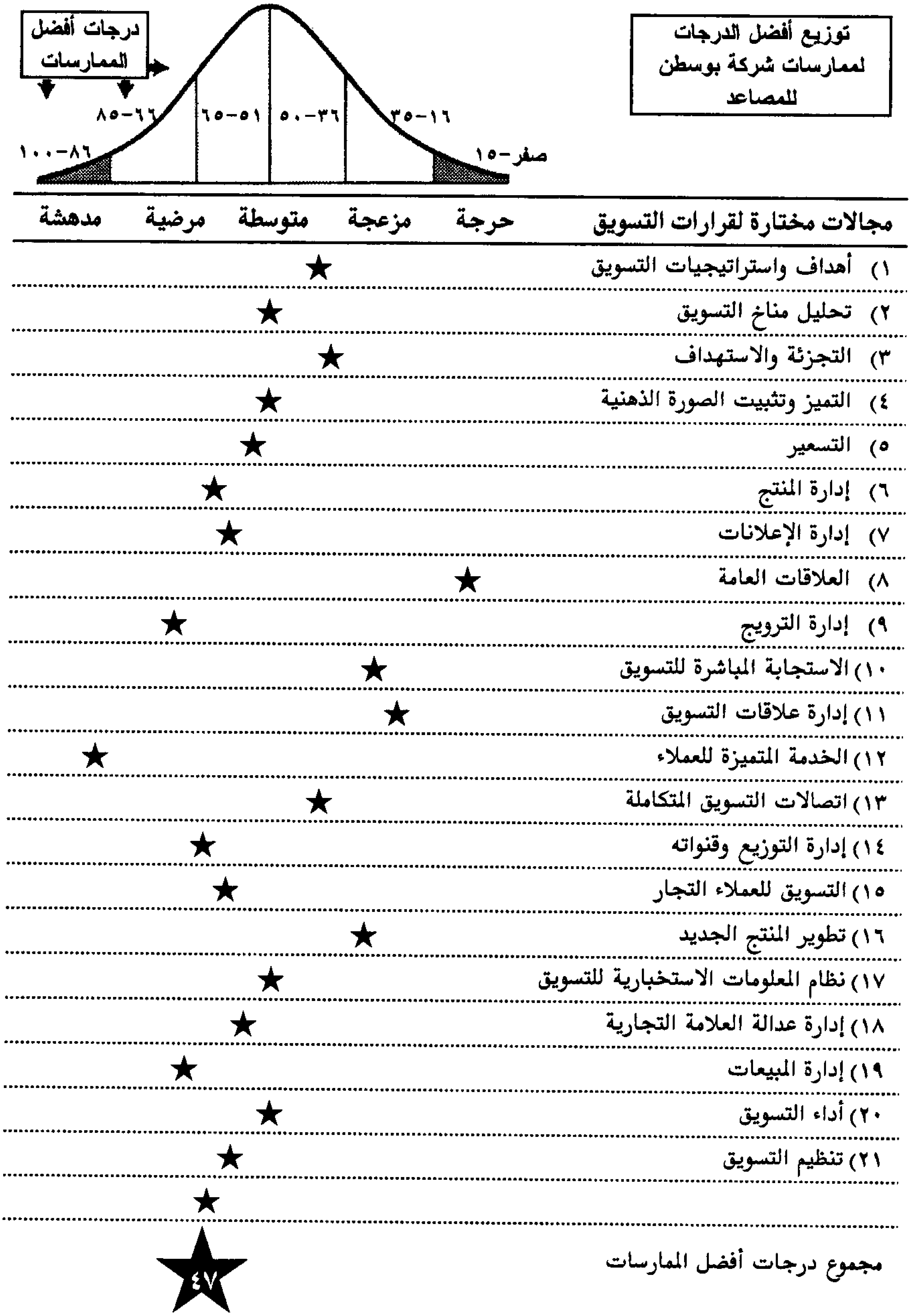
ومن المحتمل أن تتبلور إجراءات مراجعة التسويق والنماذج مع مرور الوقت. إن نظام شركة كوبرنيكوس، على أي حال، يضع الخطوط العريضة لبرنامج مفيد يمكن تطبيقه في الوقت الحالي.

أسئلة للتفكير

التسويق هو فن يتم تعلمه بواسطة بعض الأدوات العلمية المساعدة. وتقيم الشركات الذكية نظاماً تتعلم من عملياتها. يجب أن يتبع تحليل الشركة والتخطيط والتنفيذ خطوات للرقابة والتقييم. وتحديداً، يجب أن تعد الإدارة وتحلل بثلاثة كروت علامات scorecards خاصة بالتقييم وهي كروت الشئون المالية والتسويق وكروت المتعاملين معها والعاملين فيها stakeholders. إن قياس الأداء اعتماداً على النواحي المالية فقط غير كافٍ.

شكل ١٠-٥

أفضل الدرجات لممارسات شركة بوسطن للمصاعد

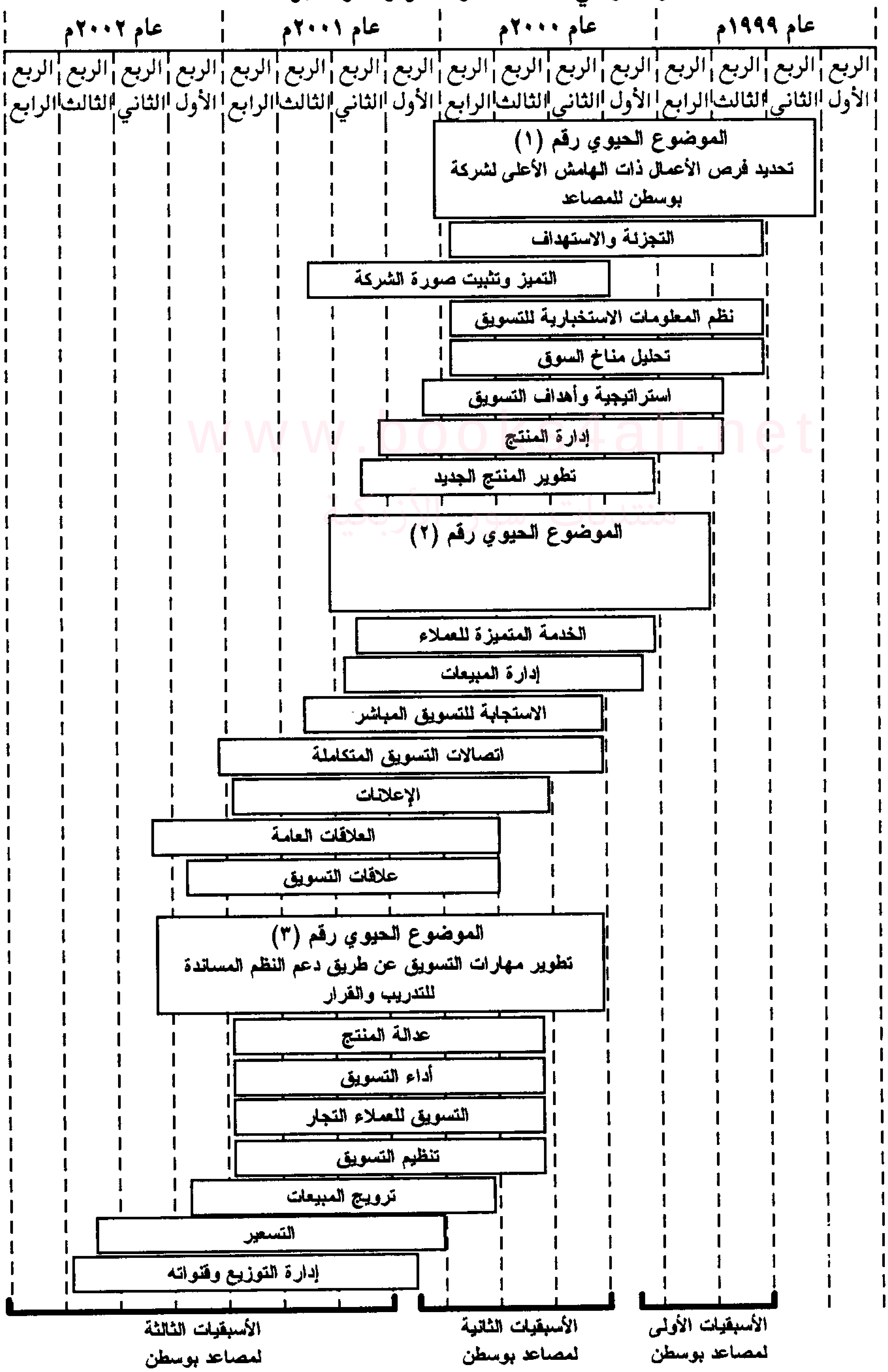


المصدر: Created by Copernican Decision Navigator, Boston, Massachusetts USA (617) 630-8750 (Gary R. Morris).

شكل ١٠-٦

خطة التنفيذ الثلاثية لشركة بوسطن للمصاعد

الجدول الزمني لتنفيذ أفكار التطوير لشركة بوسطن للمصاعد



ولأن التقنية والأسواق تتغير بسرعة، يجب على الشركات أن تعيد من وقت لآخر مراجعة نشاطات التسويق وأدائها. وإذا تدنت مهارات التسويق خلف مهارات منافسيها، فستكون الإشارة التالية هي تدهور حصصها في السوق وبالتالي تدني ربحيتها.

توفر أداة مراجعة التسويق طريقة منظمة لتقييم أداء الشركة التسويقي وكشف الفرص الجديدة للتطوير.

هنا بعض الأسئلة لتفكر فيها شركتك:

١. هل تستخدم شركتك كروت علامات التسويق marketing scorecards في الحكم على أدائها؟ ما هي مقاييس التسويق التي تشملها كروت علامات التسويق؟ ما هي المقاييس التي يجب أن تضاف إليها؟

٢. هل تتبع شركتك مستويات الرضا للمجموعات الكبيرة من المتعاملين معها والعاملين فيها stakeholders؟ أي من المجموعات يجب تتبعها وما هي إجراءات أخذ العينات التي يمكن أن تستخدم؟

٣. هل تقيس الجودة النسبية لمنتجك وخدمتك؟ هل تسعر أعلى أم نفس التسعير أم أقل مما تدعمه ميزة الجودة النسبية لديك؟

٤. هل ترى أن هناك قيمة في القيام بمراجعة التسويق؟ هل تعتقد أن لذلك قيمة فقط في الأوقات المضطربة أم سيكون لها قيمة أيضاً في الأوقات المزدهرة؟

الجزء الرابع

التسويق التحولي
Transformational Marketing

١١

التكيف مع العهد الجديد للتسويق الإلكتروني

"من غير المفيد أن تخبر نهرا ليوقف انسيابه، أفضل شيء هو أن تتعلم كيف تسبح في اتجاه انسيابه" *غير معروف المصدر*

"عندما يفوق التغيير خارج الشركة التغيير داخلها، تصبح النهاية قريبة" *Jack Welch, Chairman of GE*

في العقد القادم ستتم إعادة هندسة التسويق من الألف إلى الياء. هناك شك قليل بأن الأسواق والتسويق ستعمل وفق مبادئ مختلفة جداً في السنين الأولى للقرن الحادي والعشرين. سيخترق خليقة المجتمع الصناعي –اقتصاد المعلومات– ويغير كل أوجه الحياة اليومية تقريباً. إن الثورة الرقمية قد غيرت بطريقة أساسية مفهومنا عن الفضاء والوقت والكتلة mass. لا تحتاج الشركة إلى ملء فراغ كبير، يمكن أن تكون موجودة وفي أي مكان. يمكن إرسال الرسالات واستلامها في نفس الوقت. ويمكن شحن الأشياء مثل الكتب والموسيقى والأفلام في شكل بتات (ومضات) bits بدلاً من شحنها ككتلة.

يوجد اليوم أكثر من ١٠٠ مليون نسمة على نطاق العالم الذي يمكن أن يتصلوا عبر شبكة الإنترنت. من المقدر أن تتضاعف حركة المرور كل مائة يوم. وكانت التجارة الإلكترونية E-commerce تبلغ ٢٠ بليون دولار في عام ١٩٩٨م ومن المتوقع أن ترتفع إلى ٣٢٧ بليون دولار في عام ٢٠٠٢م.

سيدخل عالم الفضاء cyber/space في عهد يصبح فيه البيع والشراء آلياً ومريحاً أكثر. ستكون الأعمال متصلة ببعضها وبعملائها في شبكة متماسكة. وستنساب المعلومات

عبر الإنترنت عبر أقطار العالم فى لحظة وبدون تكلفة. سيجد البائعون أن الأمر أسهل لتحديد المشتري، وسيجد المشترون أن الأمر أسهل لمعرفة أفضل البائعين والمنتجات. أما المسافة والوقت اللتان كانتا حاجزاً للتجارة وتكلفان الكثير في الماضي، ستتقلصان بدرجة لا يمكن قياسها. وسيختفي من المسرح التجار الذين كانوا يبيعون بالطريقة التقليدية.

إن الثورة الرقمية Digital Revolution قد فتحت الباب لبداية جديدة وشركة عملاء متفردين niche يمكنها أن تصل إلى الأسواق العلمية برأس مال بسيط.

سيحتاج المسوقون إلى إعادة التفكير من الأساس عن العمليات التي بموجبها يحددون ويتصلون ويوصلون القيمة إلى العميل. سيحتاجون إلى تحسين مهاراتهم في إدارة العملاء بطريقة فردية وكذلك حلفائهم. سيحتاجون إلى إشراك عملائهم في عملية التصميم المشترك للمنتجات التي يفضلونها.

سننظر هنا إلى كيف أن الاحتمالات التي تفتحت باستمرار بواسطة الثورة الرقمية ستغير سلوك العملاء الشرائي وكذلك الأعمال التجارية. ثم نستخلص الآثار المترتبة على هذه السلوكيات المتغيرة إلى الطرق التي يجب أن يعمل بها البائعون في القرن الحادي والعشرين.

كيف سيتغير سلوك العميل الشرائي

هناك سيناريوهات هادئة مطروحة عن كيف ستتغير حياتنا عندما تصبح أجهزة الكمبيوتر والشبكات المتصلة بالأقمار الصناعية والشبكات الأرضية شيئاً عاماً في كل بيت. هنا إحدى الطرق الحديثة:

تخيل أن منزلك يعرفك. تخيل أن منزلك يعرف ما تحفظه في الثلاجة وما تريد طلبه لتعد عشاء رسمياً لأربعة أشخاص مساء الجمعة. تخيل أنه يعرف مسارك في الردهات، ويفسر رسالاتك الإلكترونية ويعرض النسخ الرقمية لأعمال جودي شيكاغو على شاشات التلفاز المسطحة عندما تدخل عليك جدتك زائرة وتعرض رسومات لـ Hole عندما تدخل عليك ابنة أختك.

وما يمكن أن يوجد اليوم في منزل بيل جيتس سيكون شيئاً معروفاً للكل في الطبقة الوسطى خلال عقد من الزمان:

- ستضيء نظم الأمن الذكية أنواراً وتطفئها في أوقات مختلفة، وستكتشف كسر الشباك أو أي حركة أخرى غير متوقعة في غرفة أخرى ويمكنها أن تأخذ جهاز الفيديو من

أي متسلل إلى المنزل. وسيركب على الباب الأمامي للمنزل آلة تصوير فيديـو صغيرة للغاية داخلها برامج تتعرف على الوجوه وتسمح بالدخول فقط للناس الذين تعرفهم.

- سيتم وصل الكمبيوتـر والتليفزيـون والهـاتف إلى مراكـز ترفيـه بشاشـة فيديـو كبيرة يمكنها عرض أي فيلم في الحال حسب الطلب أو تستخدم في طلب عدد غير محدود من المنتجات والخدمات. وأيضاً يمكن استخدام مركـز الترفيـه في عقـد مؤتمـر فيديـو videoconferencing حيـث يمكـن لشخـص في مكـان مـا أن يـرى ويتحـدث إلى شخص أو أشخاص آخرين في مبنى أو مبـانٍ أخـرى. ستعتمد هـذه التطـورات علـى سرعة استبدال أسلاك النحاس في المـنزل بالأسـلاك ذات الخيـوط البصريـة الرقميـة أو أية وسيلة اتصالات بعيدة الإرسال.
- ستوجد عدة أجهزة كمبيوتر داخل المنزل الواحـد يستخدمها الصغـار للاطـلاع علـى الموسوعات أو لعب المباريات، ويستخدمها الكبار للترفيه ولإنجاز أعمالهم وشئونـهم المالية.
- يمكن استخدام شاشة مسطحة وجهاز كمبيوتر في المطبخ للاطلاع على وصفات الطبخ ومشـاهدة المنتجـات والعـروض الخاصـة المخفضـة في السـوق الكبـير supermarket المحلي، وأيضاً لطلب البقالة التي يمكن توصيلها خلال ساعات معدودة.
- ستكون كل النشاطات في المنزل من خلال الأصوات بدءاً مـن الدخـول إلى المـنزل مـن الباب الرئيسي حيث يقول الداخل كلمة سـر ويضـيء النـور بقولـه Lights on إلى الإملاء على الكمبيوتر خطابات صوتية تكتبهاً بدلاً من استعمال لوحة المفاتيح.

ستجد الأسر أن الأمر أسهل لاختيار المنتجات وعمـل الطلبيـات للسـلع والخدمـات. كما يمكنها مشاهدة مواصفات المنتج على الويب أو مراقبـة التعليقـات أو أن يسـتمروا في حديث في تلك الغرفة سيزورون مواقع الوسطاء مزودي المعلومات للحصول على معلومات عن المنتج وإجراء مقارنات. وسيستخدمون "وكلاء أذكيـاء" intelligent agents الذيـن سيعرفون ما يفضلون وسيقدمون لهم مقترحـات جديـدة، كمـا أنـهم سيراجعون بريدهـم الإلكتروني والتخلص من غـير المفيـد منـه. كمـا سيكونون قـادرين علـى الحصـول علـى الإعلانـات والـبرامج حسـب الطلـب. وسيسـتخدمون تقنيـة ضغـط الأزرار Push Technology ليكونوا على علم بما يثير اهتماماتهم.

يوضح الشكل ١١-١ كيف يستطيع عملاء اليوم استخدام علم الفضاء لاختيار وشـراء السلع والخدمات النموذجية.

شكل ١١-١
كيف سيغير الشراء عبر الفضائيات طريقة حصول المستهلكين على السلع والخدمات

الكتب والموسيقى وأشرطة الفيديو وبرامج الكمبيوتر

يستطيع المستهلكون اليوم أن يتصفحوا تجار الفضائيات (عبر الإنترنت) مثل Amazon أو Barnes & Noble أو CDnow للبحث عن كتب معينة وموسيقى وأشرطة فيديو وبرامج كمبيوتر. هذه منتجات معلومات في الأساس information products. يستطيع المستهلكون معرفة الساخن فيها (أي المرغوب كثيراً)، بل يتحصلون على توصيات آلية بناء على مشترياتهم السابقة أو ملامح اهتمامهم أو ما كان يطلبه أشخاص آخرون لهم نفس الملامح (البروفيل) عادة ما تكون الأسعار منخفضة عن تلك التي تطلبها المكتبات ومحلات الموسيقى لأن تجار الفضائيات cybermerchants ليس لديهم مخزون كبير أو يستأجرون مكاناً لتجارة التجزئة. بالإضافة إلى ذلك، العاملون في محلات التجزئة نادرون ومعلوماتهم غير صحيحة، بينما تتوفر المعلومات الأفضل عن هذه المنتجات عبر الإنترنت. على أي حال، يجب على المستهلكين إضافة تكلفة البريد لطلبياتهم عندما لا يستلمون السلع بأنفسهم. وغداً، على أي حال، لن تنتج الكثير من الكتب والموسيقى وأشرطة الفيديو وبرامج الكمبيوتر في شكلها الحالي، وإنما ستدخل حسب الطلب في كمبيوتر أو تليفزيون العميل. وبدلاً من إنتاج وتعبئة وشحن "الذرات" atoms سيدخل الموردون "بتات" bits وبتكلفة قليلة جداً.

الزهور والهدايا

اليوم يستطيع المستهلكون رؤية مجموعات مختلفة مرتبة على شاشة الكمبيوتر الخاص بهم ويمكنهم طلب المجموعة التي يريدونها على رقم الهاتف 1-800-FLOWERS أو من عشرات من البائعين عبر الفضائيات (بما فيهم من يعملون خصومات عبر الفضائيات). كما يستطيعون أيضاً دخول المجتمعات التجارية مثل MarketplaceMCI أو IQVC التي تبيع الهدايا وسلع أخرى، ثم يختارون ما يروق لهم.

الملابس

يظهر عدد أكبر من البائعين على الإنترنت مثل Gap و Limited، والتي يستطيع أعضاء الأسرة طلب ملابسهم منها. في المستقبل سيعرض الكثيرون من بائعي الملابس أصنافاً مصممة حسب الطلب ولكن لعامة الناس mass customize حسب مقاسات العميل التي يمدهم بها واللون والقماش المفضل.

السيارات

اليوم يستطيع مشترو السيارات تصفح صفحات الويب web pages الخاصة بالعديد من صانعي السيارات ليروا الأوصاف المفضلة لسياراتهم، أو يتصفحون صفحات الويب لشركات مثل Edmunds للحصول على مواصفات وأسعار السيارات الجديدة والمستعملة. ومن موقع

Edmunds يمكنهم الضغط بالفأرة على Auto-By-Tel ليبحثوا عن أفضل الوكلاء التجار والأسعار. ويمكن الضغط على مواقع أخرى لمشتريات متعلقة بالسيارات مثل GEICO للتأمين على السيارات و Warranty لضمان ممتد extended warranty و Whitney J.C. لإكسسوارات السيارات (أدوات الزينة). في السنة الأخيرة، اشترى أكثر من مليوني شخص سياراتهم بدون أن يذهبوا إلى معارض السيارات.

الصحف والأخبار

عدد متزايد من العملاء يتحصلون على الأخبار من شركات الإنترنت مثل CNN و The Wall Street Journal و The New York Times.

شراء وبيع الأسهم

يتحصل الكثير من العملاء الآن على أسعار سوق الأسهم في الحال، كما يتحصلون على معلومات مالية أخرى من web sites مثل E*TRADE و OneSource. يمكنهم الدخول عبر الشبكة ويشترون ويبيعون وهم في منازلهم أو مكاتبهم أو أينما كان معهم جهاز الكمبيوتر المحمول والمودم.

النقود الإلكترونية

سيكون المستهلكون قادرين على إدخال النقود الإلكترونية (أحياناً تسمى Ecash) من صاحبهم في مصرفهم إلى القرص الصلب في جهازهم. وسيكونون قادرين على تحويل Ecash لبائعين مقابل مشترياتهم وحتى للمعاملات البسيطة مثل دفع ١٠ سنتات لمقال في الصحف أدخل له.

كيف سيتغير سلوك البيع والشراء للأعمال التجارية

لقد قامت الأعمال تقليدياً بمشترياتها بواسطة مشترين حرفيين يقلبون صفحات الكتالوجات ويتصلون هاتفياً مع الموردين في محاولة للتفاوض وصولاً إلى اتفاقية أفضل. أما وكلاء المشتريات المعاصرون فهم الآن يضيفون أدوات فضائية لدعم قدرتهم الشرائية. وتوفر لهم الإنترنت معلومات أكثر بكثير مما تحصلوا عليه أبداً. يستطيعون الآن بصورة أسهل البحث عن أفضل الموردين ويمكنهم مراجعة موقفهم المالي وتاريخهم. سيظهر مزودو المعلومات الوسطاء information middlemen providers الذين يطلق عليهم اسم الوسطاء العمالقة metamediators عبر الإنترنت والذين سيجمعون ويعرضون التقييم لمختلف الموردين مقابل مبلغ زهيد.

يوضح الشكل ١١-٢ بعض الطرق التي تفقد بموجبها بعض الأعمال مشترياتها ومبيعاتها عبر الإنترنت.

شكل ١١-٢

كيف يغير الشراء عبر الفضائيات طريقة شراء وبيع الأعمال التجارية لسلعها وخدماتها

جنرال إليكتريك

أنشأت شركة جنرال إليكتريك شبكة العمليات التجارية trading process network حيث يمكنها أن تطلب، مع مشتركين آخرين في خدمات الشركة، أسعاراً مبدئية quotes وتتفاوض حول البنود وتضع طلبياتها من موردين على نطاق العالم. ويقرأ الموردون هذه الصفحة web page ليقدموا عروضهم بخصوص الأصناف المطلوبة. يدعي المشترون من جنرال إليكتريك تحقيق ما بين ١٠٪ و ١٥٪ من توفير التكلفة عن طريق الطلب بواسطة عملية التكاليف المخفضة لتمرير وتنفيذ الطلبات.

نظم سيسكو Sisco Systems

تصنع نظم سيسكو منتجات تساعد مهمة الإنترنت مثل multiprotocol routers وآلات التحول الرقمي digital switching والـ Frame Relays وبرامج الإنترنت. وتأتي أكثر من ١٣٪ من طلبات عام ١٩٩٧م عبر الإنترنت وفي موقعها على الويب www.sisco.com تستلم سيسكو أكثر من ٤٠٠٠٠ طلب شهرياً. ويوفر موقعها مستويات مختلفة للدخول إلى الشبكة للباحثين عن المعلومات browsers والعملاء المسجلين وشركاء البائع الثاني reseller والموردين. مثال لذلك، يمكن أن يؤدي العملاء المسجلون كل أعمالهم على خط سيسكو مثل شراء المنتجات والتأكد من موقف الطلبية وتفتيش الأسعار وإدخال النسخ المحدثة من البرامج إلخ. وتنفذ سيسكو الآن أكثر من ٧٥٪ من طلبات العملاء عبر الإنترنت. ويمكن أن توصل سيسكو طلبات عبر الإنترنت قبل ثلاثة أيام من توصيلها إذا كانت عبر قنوات أخرى للتوزيع. وتدعي سيسكو أن موقعها يوفر عليها ٣٦٠ مليون دولار في السنة من التكاليف التشغيلية بينما تطور في نفس الوقت رضا العميل/الشريك.

وتجمع سيسكو قاعدة معرفة knowledge base للأسئلة التي توجه غالباً Frequently Asked Questions (FAQs). ويستطيع العميل عادة أن يتحصل على إجابة سؤاله دون التحدث إلى أي شخص في الشركة. هذا يزيل الكثير من وقت الحديث عبر الهاتف ويخفض من عدد العاملين الذين تحتاجهم الشركة للتعامل مع العملاء عبر الهاتف. ولقد خفضت سيسكو ٧٠٪ من المحادثات الهاتفية التي كانت تصلها من قبل استخدام الإنترنت، أو بمعنى آخر ٥٠٠٠٠ محادثة شهرياً. تكلف المحادثات الشركة ٢٠٠ دولار للمحادثة الواحدة (التكلفة عالية بسبب المنتجات المعقدة)، وبالتالي توفر سيسكو ١٠ مليون دولار شهرياً. الآن لديهم ٧٠٠ شخص يتلقون المحادثات الهاتفية بدلاً من ألف. يحب موظفو مركز المحادثات عملهم أكثر لأن فيه تحدٍ أكثر. وتذهب كل محادثة أو حل لمشكلة إلى الكاتب التقني tech writer ويسمى polish and publish لإدخاله في قاعدة المعرفة وبالتالي يتم تخفيض المحادثات في المستقبل.

البيانات التقنية TechData

البيانات التقنية هي خط قومي مزدحم كموزع قومي لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وللبرامج ويخدم ٥٥٠٠٠ من تجار القيمة المضافة وتجار التجزئة لأكثر من ٤٥٠٠٠ منتج من ٩٠٠ مصنع. ويزور موقعها العملاء بكتالوج إلكتروني وبحث عن المنتج والتسعير وتوفر المنتج وإدخال الطلبات وخيارات لاستفسار وفهرست لمواقع المصنعين ونظام متابعة الطلبيات موصل مع UPS وفيدرال إكسبريس .FedEx وتشمل الملامح الجديدة Private Label Delivery حتى يمكن إرسال المنتجات عن التسليم والشحن مباشرة إلى المستخدم النهائي للعميل.

مزاد Egghead.com's

هذا الموقع يزود العملاء بوضع المزاد حتى يساوموا في سلع المصنع الفائضة على اختلاف أنواعها، وبالأخص كيان وأجزاء أجهزة الكمبيوتر وبرامجها. وأيضاً آلات التصوير والمعدات وأجهزة التلفاز. يتم تقديم العروض bidding في الوقت الحقيقي مع وفورات عظيمة لمن يكسب العطاء.

المجوهرات Jewelry

ربما يطلب عميل من تاجر تجزئة للمجوهرات البحث عن جوهرة في شكل حبة الكمثرى وزنها أربعة قراريط ومن أرقى الأنواع والنقاء. إذا كان تاجر المجوهرات قد اشترك في موقع معين علي الشبكة العنكبوتية (مقابل دفع اشتراك شهري مقداره ١٠٠ دولار)، يستطيع أن يذيع طلباً لمثل هذه الجوهرة وتصله استجابات عديدة من تجار مجوهرات آخرين مصحوبة بالأسعار التي يفضلونها. ويستطيع تاجر المجوهرات أن يخطر العميل بما هو متوفر وأن يضع طلباً له إذا أراد العميل الاستمرار في ذلك.

السفر Travel

تشتري الشركة بشكل روتيني صفقات للسفر بالجو لفرق مبيعاتها ولمن يشاركون في المؤتمرات. ويمكنها أن تبعث رسالات عبر الإنترنت إلى الخطوط الجوية الرئيسية توضح لهم ما تريد أن تشتريه كما يمكنها البحث عن أفضل عرض.

كيف تستطيع الشركات أن تربح في عصر الفضائيات

نعتقد أن ثورة المعلومات وعصر الفضائيات سيغير كثيراً خريطة التسويق ويعيد الثروة للعديد من اللاعبين في عملية توصيل القيمة.

يواجه عملاء اليوم طرقاً عديدة للحصول على السلع والخدمات أكثر من أي وقت في التاريخ. كما ينمو التنافس بين قنوات البيع ويصبح أكثر شراسة. ونعتقد أن القنوات الإلكترونية ستكون لها اليد العليا على قنوات مخازن تجارة التجزئة. دعنا نبدأ بدراسة مدى قنوات البيع المتوفرة للمشتري الذي يريد شراء جهاز كمبيوتر متنقل laptop. هنا القنوات الخمس الرئيسية كبدائل:

١. **قناة محل البيع بالتجزئة Retail store channel**. يستطيع المتسوق أن يزور محل تجارة التجزئة مثل CompUSA أو Circuit City التي تبيع نوعاً أو نوعين من أجهزة الكمبيوتر المحمول. توفر هذه القناة ميزة السماح للمشتري برؤية كل علامة تجارية ويحصل على معلومات ونصح من مندوب المبيعات. ولها سلبية تحمل تكاليف السفر والوقت بالنسبة للمشتري، وفي العادة دفع أسعار أعلى مما يحتمل توفيره عبر قنوات أخرى.

٢. **قناة الكتالوجات Catalog channel**. يمكن للمتسوق أن يتصفح الكتالوجات لدى بيوت الكتالوجات الإلكترونية (عبر الإنترنت) مثل Micro Computers Warehouses (مستودعات الكمبيوتر الصغير) أو J&R Computer World. تصف الكتالوجات وتوضح سعر أجهزة الكمبيوتر المحمول بشتى أنواعها. ويستطيع المتسوق أن يتصل بالمجان هاتفياً ويحدد طلبيته. ولقد باع مسوقو الكتالوج ما قيمته ٥١ بليون دولار من السلع عام ١٩٩٢م. ولقناة التوزيع عن طريق الكتالوج عدة مزايا: سهولة الطلب وخدمة هاتفية لمدة ٢٤ ساعة يومياً لسبعة أيام في الأسبوع واختيار البرامج التي يريدها المتسوق لإدخالها في الجهاز وسعر أقل نموذجياً من شراء نفس الجهاز من تاجر تجزئة. ويأتي السعر الأقل نتيجة من حقيقة أن بيوت الكتالوج catalog houses لا تستأجر محلاً ولا تحتفظ بمخزون أو تفرض رسوم مبيعات للطلبيات خارج الولاية.

٣. قناة التليفزيون للمتسوق المنزلي. ربما يرى المتسوق جهاز كمبيوتر متنقل على شاشة التليفزيون التسويقية ويقدم لطلب أحد الأجهزة. توفر هذه القناة سهولة العرض التوضيحي وسهولة طلب الجهاز (المنتج) وربما السعر الأقل. ومن مساوئ الـ TechData أنها تظهر علامة تجارية واحدة فقط وسعراً يجب قبوله في تلك اللحظة مما لا يسمح للعميل بوقت للمقارنة مع أسعار أخرى.

٤. قناة المصنع المباشرة **Direct manufacturer channel**. ربما يرغب المتسوق في زيارة صفحة الويب الخاصة بمسوق مباشر مثل شركة دل للكمبيوتر Dell Computer ويطلب موديلاً مزوداً بالبرامج التي يريدها المتسوق. تبيع شركة دل الآن ما قيمته أكثر من ثلاثة ملايين دولار من أجهزة الكمبيوتر يومياً عبر الإنترنت، هذا بدون أن نحسب مبيعاتها عبر الهاتف. توفر القناة المباشرة للتوزيع سعراً مخفضاً للكمبيوتر أكثر من العلامات التجارية المباعة عن طريق تجار التجزئة، إضافة إلى البرامج التي يختارها العميل ويتم إدخالها في الجهاز. ولكن لها سلبية أن العميل يرى العلامة التجارية لمصنع واحد في الوقت الواحد.

٥. **قناة الوسيط الإلكتروني Electronic intermediary channel**. يمكن أن يذهب المتسوق إلى صفحة الويب الخاصة بوسيط في المعلومات والذي يعرض فيها ويقارن سمات وأسعار كل العلامات التجارية المتوفرة ويوضح مكان شرائها بأفضل الأسعار. إن الوسيط الإلكتروني ربما يأتيه دخل من المعلنين والاشتراكات أو رسوم مقابل التصفح للمرة الواحدة. إن أثر الوسيط الإلكتروني هو تخفيض أسعار المصنعين وزيادة رفاهية العميل وتحقيق ربحية الوسيط.

هناك وجهة نظر قوية بأن القنوات الإلكترونية ستلهي الأعمال بعيداً عن القنوات المعتمدة على المتاجر فيما يختص بالكثير من مجموعات السلع والخدمات. إن القنوات المعتمدة على المتاجر تنمو بنسبة النمو الطبيعي للسكان، قل، ٢٪، بينما تنمو القنوات التي لا تعتمد على المتاجر بنسبة رقمين. توفر الأسواق الإلكترونية عدة مزايا للمشتري غير موجودة في الشراء من المتاجر. أهمها هو:

- أنها فاتحة أبوابها سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة يومياً.
- لا يحتاج الإنسان لقيادة سيارته ويوقفها في الموقف ويتسوق داخل المتجر مما يعني توفير التكلفة والوقت.
- إمكانية الأسعار الأقل.

أما أهم سلبيات القنوات الإلكترونية فهي:

- الانتظار لاستلام الأصناف المطلوبة ربما يكون يوماً على الأقل أو أكثر بكثير.
- لا يستطيع المشتري أن يلمس أو يتحسس البضاعة قبل طلبها.

يقدم Benjamin and Wigand عدة تنبؤات بخصوص الأسواق الإلكترونية، هي:

١. مع تدني تكاليف المعلومات، ستكون الأسواق المعروفة للمعلومات والتنسيق مفضلة بشكل كبير بواسطة المشترين.
٢. ستكون المنتجات النمطية المعروفة جداً متناولة بشكل متزايد في الأسواق الإلكترونية طالما أن العميل لا يحتاج أن يراها أو يتحسسها.
٣. المنتجات التي يمكن دعمها جيداً عبر الـ Help desks ستحظى بفرصة جيدة لبيعها في الأسواق الإلكترونية.
٤. ستتطور الأسواق الإلكترونية من مبيعات علامة تجارية واحدة بواسطة راعٍ واحد (مثل موقع سيارات فورد) إلى علامات تجارية متعددة يبيعها أكثر من راعٍ على صفحات الويب.

٥. ستحاول الشركات الناجحة في البيع بدون قناة بيع إلكترونية إنشاء قناة بيع إلكترونية أيضاً إذا تنبئوا بحدوث زيادة في الأرباح الإجمالية.

٦. من المحتمل جداً زيادة التوصيلات الإلكترونية electronic linkages بين المصانع/الشركات في المواقف التالية:

أ. عندما يحقق مشترون كبار (شركات) مثل Wal-Mart وفورات كبيرة من المشتريات المركزة وإدارة المخزون ويطلبون من مورديهم الربط الإلكتروني معهم.

ب. عندما تكون وفورات الإنتاج ثابتة من ترتيبات التوريد في الوقت المحدد juste-in-time supply التي تتطلب ربطاً إلكترونياً لصيقاً بين المنتج والموردين.

ج. عندما تحقق الشركات وفورات عظيمة من تعاملها مع موردين أقل عدداً ولكنهم أكبر حجماً ومرتبطين معهم بشكل لصيق.

يوضح التنبؤ الثاني أعلاه الفكرة بأن المنتجات النمطية المعروفة ستكون مفضلة عبر القنوات الإلكترونية. مثال ذلك، توجد صفحة ويب اسمها NetGrocer حيث يستطيع المتسوق طلب مثل تلك العلامات التجارية النمطية مثل Campbell's soup و Tide detergent ومنتجات البقالة الأخرى. وبالطبع يمكن للإنسان طلب كتب وأجهزة فيديو ومنتجات معروفة أخرى عبر الإنترنت. ولكن برزت حجة أيضاً بأن القنوات الإلكترونية ستفضل شراء المنتجات المتقدمة جداً والغنية بالمعلومات مثل السيارات والمعدات الإلكترونية. لنفترض أن شخصاً يريد شراء جهاز استريو stereo set عالي الجودة. إنه يحتاج إلى معلومات كثيرة عن مختلف العلامات التجارية المتوفرة ومواصفاتها والخيارات التي يقدمها الخبراء في هذا المجال. يمكن أن تزوده الإنترنت بمعلومات غنية عن المواصفات والأسعار وتسهل عليه أمر الطلب حسب اختياره النهائي.

وعن وصف القنوات الإلكترونية، نلفت النظر إلى استخدام وسائل المعلومات الإلكترونية والنقاش والطلب، خاصة وسائل الهاتف والكمبيوتر والتليفزيون. كان الهاتف وسيلة الاتصال الأولى للحصول على معلومات وتقديم طلب شراء. وقد جعل وصول الإنترنت إمكانية جمع المعلومات وتقديم الطلبات عبر الكمبيوتر أمراً ممكناً.

وبقرب ظهور التليفزيون المتفاعل interactive TV، ستظهر قناة إلكترونية أخرى. وما يبقى تحديده وجوباً هو مستقبل الشيوع النسبي لكل وسيلة اتصال. مثال لذلك: تواجه البنوك هذه المشكلة عندما تريد تقديم خدمات مصرفية في المنازل ويجب عليها تحديد تأسيسها عبر الهاتف أم الكمبيوتر أم التليفزيون المتفاعل. وحتمي بالطبع، ستندمج كل الوسائل الثلاث في آلية واحدة تجمع خصائص الوسائل الثلاث.

وفي ضوء ما سبق ذكره، ماذا يجب على أعمال اليوم فعله للتأكد من الربح في العهد الإلكتروني الجديد؟ هنا أربعة مبادئ:

١. **بناء قاعدة بيانات العميل وإدارتها بنشاط:** في هذا العهد الذي يتسم بندرة العملاء، تحتاج الشركات إلى أن تستولي على أسماء العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين والمحتمل أن تكون قيمتهم عالية وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنهم. يمكن أن توفر قاعدة بيانات العميل الفنية ميزة تنافسية قوية للشركة. تستطيع الشركة بحث وتقييم مجموعات مختلفة وأفراد بغرض معرفة احتمال استجابتهم لعرض معين أو عروض مصممة بدرجة عالية.

٢. **تكوين فكرة واضحة عن كيفية استفادة الشركة من الإنترنت:** تستطيع الشركة أن تنشئ لها وجوداً على الإنترنت بسبع طرق على الأقل. يمكن أن تستخدم الشركة الإنترنت لعمل بحوث والتزويد بالمعلومات وعمل حلقات نقاش والتدريب والبيع والشراء (أي e-commerce التجارة) وعرض المزاد واستبدال السلع وحتى توصيل "البتات" bits إلى العملاء. هذه الاحتمالات مسجلة في شكل ١١-٣. يجب أن تضع ضوابط توضح كيف تستخدم الإنترنت حالياً، ثم تفكر في استخدامات إضافية مرغوبة تضيفها العام القادم أو خلال سنتين إلى خمس سنوات أو عدم استخدامها أبداً.

يجب أن تكون صفحة الويب جذابة وملائمة وحديثة إذا كانت تريد جذب زوار يعودون لقراءتها مرة ثانية. ويجب على الشركات أن تفكر في استخدام أحدث ما توصلت إليه تقنية الرسومات التصويرية والصوت والفيديو. يجب أن يضيفوا أخباراً أسبوعية أو ملامح coming next week: John Johnes suggests the stock picks of the week. يمكن تطوير الموقع لتقديم مساعدة قيمة، كما فعلت شركة فيدرال إكسبريس (قدرة متابعة مكان الصفقة الشاملة package) وشركة virtual vineyard (توفير خبراء للمنتج وخبير شخصي). وشركة هوليداي إن (نحجز الغرف عبر الإنترنت) أو فيزا (نخبركم بأماكن ماكينات الصرف). ويمكن أن يحاول الموقع إنشاء قيادة للتحرير editorial leadership. مثلاً، تعتبر شركة Edmund's أحسن موقع للبحث عن مواصفات السيارات وأسعارها. ستمكن سلطة التحرير الموقع من جذب رايات الشركات ذات الصلة التي يمكن أن تدفع رسوماً للإعلان على صفحة الشركة.

يجب أن تنظر الشركة إلى صفحتها بطريقة ناقدة وأن تسأل عدة أسئلة: لماذا يريد شخص أن يقرأ صفحتنا؟ ماذا يثير الاهتمام بصفحتنا؟ لماذا يريد شخص أن يعود إلى صفحتنا مرة أخرى؟ لماذا يريد شخص أن يعلن في صفحتنا؟ انظر الشكل ١١-٤ لوصف موقعين فكر فيهما بطريقة مبتكرة.

شكل ١١-٣

سبع طرق لاستعمال الإنترنت

١. عمل بحوث

٢. التزويد بمعلومات

- معلومات عن منتجات الشركة وخدماتها ومواقعها وتاريخها (كوكاكولا)
- مساندة خدمات العملاء PalmPilot
- نصح العملاء Clinique و Amazon
- مقتطفات الصوت و/أو الفيديو (فيديو كليب) لإعطاء عينة من الموسيقى والكتب والفيديوهات.
- المعلومات عن الموظفين وفرق المبيعات (إنترانت)
- نظام المعلومات عن البائع الثاني reseller التاجر (فورد)
- التزويد بـ meta-information (Edmund's)

٣. توفير حلقات نقاش

٤. تنفيذ التدريب

٥. توفير البيع والشراء أون لاين (إنترنت)

- قناة إضافية للطلبات Dell
- قناة لتقديم الطلبات فقط CDnow و Amazon

٦. توفير مزادات أو استبدال أون لاين online

٧. توفير توصيل البتات bits أون لاين

١ = الآن، ٢ = العام القادم، ٣ = ٢-٥ سنوات، ٤ = أبداً never

شكل ١١-٤
موقعان مبتكران على الشبكة العنكبوتية

صفحة الويب لشركة لكزس

ترحب هذه الصفحة بالزوار "لمركز لكزس لعرض الفنون" Lexus Center of Performing Arts وله بوابة خاصة اسمها أليكس Alex الذي يقدم عدة صالات للاستكشاف.

متحف الموديل Model Gallery: معلومات عن أداء السيارة والرفاهية والأمان والإكسسوارات والمواصفات.

الصالة الكبرى للتجار Dealer Grande Hall: يزود التجار بالمعلومات حسب رمز المنطقة area code والولاية والارتباط مع الـ dealership web sit.

مركز التقنية Tech Center: يعطي لمحات للاختراعات التقنية

مركز المناسبات Events Center: يعرض الأحداث الرياضية والثقافية التي ترعاها لكزس وكذلك الأحداث الخاصة بالسيارات.

حجرة الاطلاع Reading Room: توفر معلومات حديثة بما فيها المكافآت والمقالات واستعراض الكتب.

دائرة الزبائن الدائمين Patrons' Circle: حجرة محجوزة كلية لأصحاب سيارات لكزس وتقدم مزايا خاصة متوفرة فقط لمثل هؤلاء العملاء أصحاب لكزس.

المنطقة المالية Financial District: تساعد العميل في اتخاذ القرار فيما إذا كان سيشتري أم يؤجر سيارة عن طريق خدمات لكزس المالية.

صندوق البريد الإلكتروني E-Mailbox: يقدم كتيبات واتصالات مباشرة مع لكزس.

الدعاء بالخير Wishing Well: يصف التزام لكزس للعديد من عمل الخير.

صفحة الويب الكلينيكية Clinique Web Page

توفر للعملاء معلومات ممتازة عن مستحضرات التجميل

توفر مجالات واسعة للاستشارات الشخصية وأفكاراً في التجميل وإعلانات المنتجات الجديدة ومعلومات عن السعر

تقدم أداة تساعد العملاء في تقييم نوع بشرتهم بنفسهم لتساعدهم في اختيار المنتجات المناسبة

تقدم معلومات عن الحلقات الدراسية الخاصة عن التجميل ومواقع المتاجر (لكنها لا توفر الشراء أون لاين. هذا سيضر بالعلاقات مع قنوات البيع الحالية) .

---

٣. **ضع راية شركتك banner في موقع مناسب**: يجب أن تفكر الشركة في أي web site من المحتمل أن يزورها عملاؤها وأن تفكر في وضع رايات للإعلانات في تلك المواقع. إذا كان العملاء المستهدفون مستثمرين فعالين، ربما تريد الشركة وضع راياتها على Schweb's OneSource أو على مصادر معلومات مالية أخرى. وإذا كان الجمهور المستهدف أكبر، ربما تضع الشركة راية في إحدى المواقع المشهورة مثل Hot Wired و Pathfinder و ESPNET SportsZone أو Playboy. على أي حال، ربما يجب على الشركة أن تدفع للموقع المشهور ما بين ٣٠٠٠٠ دولار و ١٠٠٠٠٠ دولار لمدة ثلاثة شهور لموقع placement في حجم طابعة البريد. يجب على الشركات أن تفاوض بما في ذلك عرض الدفع "للخبطات" hits وليس مجرد الظهور (تصر شركة P&G على هذا الترتيب).

وكمثال لطريقة مبتكرة للراية، تضع شركة تويوتا فرع الولايات المتحدة الأمريكية Toyota USA علامتها على الصفحة الرئيسية لموقع Yahoo توضح فيها رسماً صورياً لسيارة كامري موديل ١٩٩٧م مع عبارة تقرأ "هل تريد أن تربح سيارة كامري جديدة؟ اضغط هنا" يمكن أن يدخل الإنسان في السحب على الجائزة. بإعطاء اسمه وعنوانه ورقم هاتفه ورقم البريد الإلكتروني ونوع السيارة التي يقودها حالياً والعام

والصنع والموديل وإذا كانت مملوكة أم مستأجرة. يستطيع المشاهد أيضاً أن يطلب معلومات عن سيارة كامري. وإذا قام بزيارة وكيل لشركة تويوتا، يمكنه الحصول على كوبون يمكن استبداله بكارت اتصال هاتفي من شركة MCI يصلح للمحادثات البعيدة (الدولية) لمدة ستين دقيقة.

حتى عندما تصاب الشركة بخيبة أمل بخصوص عدد الضربات hits على صفحاتها، يعتبر هذا شاهداً على أن الراية banner حققت عرضاً exposure إعلانياً له أثر إيجابي رفع من إدراك المشاهد بالعلامة التجارية. ومن غير المدهش أن نجد مسوقين أكثر يضيفون إعلانات الويب كبند في ميزانية الإعلانات "من بين المائة معلنين القياديين على المستوى القومي... اشترى ٤٦ منهم الإعلان عن طريق الويب web advertising... ولديهم كلهم تقريباً مواقع على الشبكة العنكبوتية".

٤. **أن يكون الوصول إلى الشركة سهلاً وأن تكون الشركة سريعة الاستجابة لمحادثات العملاء.** للعملاء توقعات عالية ومتصاعدة بخصوص وجوب حصولهم على إجابات لأسئلتهم وشكواهم التي ترسل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني بسرعة وبطريقة ملائمة. استلمت شركة أمريكا أون لاين America Online كلمات منقولة word-of-mouth عام ١٩٩٧م عندما لم يتمكن المشتركون من الوصول على الخط إلى مزود المعلومات provider للمساعدة. تقوم شركات الكمبيوتر والبرامج بعمل جيد لبيع منتجاتها ولكن يبدو أنها تقوم بعمل رديء لتوفير خدمات مساندة كافية للعميل عند الرد على الأعداد الهائلة من أسئلة المشترين بخصوص المنتجات ذات التقنية العالية.

تعتبر شركة سوني استثناء. لقد عالجت هذه المشكلة بواسطة بيعها لجهازها المحمول laptop عن طريق "خدمة سوني المباشرة" Sony Online Service (SOS). ويقرأ إعلانهم كالتالي:

لقد قطعت أجهزة الكمبيوتر شوطاً بعيداً. أما المساعدة بخصوصهم لم تفعل ذلك. هذا كان يحدث حتى أنشأنا "خدمة سوني المباشرة" Sony Online Service (SOS). وبكل بساطة، إذا كانت لديك مشكلة، فسنساعدك في حلها. وفي الحقيقة، نستطيع حلها بدون مساعدتك... وبعد إذنك، نستطيع الدخول في كمبيوترك ونستكشف ونعالج المشكلة مهما كانت (ونستطيع عمل ذلك من بعد آلاف الأميال). كل ما عليك عمله هو أن تنقر على أيقوننا icon الصغير فيقوم جهازك بالاتصال بمركز خدمتنا. وسنبدأ من هناك.

إن وضع خيار البريد الإلكتروني على صفحة الويب يمكنه أن يأتي بمردود عكسي إذا لم تكن الشركة مستعدة لتوفير استجابة كافية للعميل. كانت رئاسة شركة فولفو في أمريكا إحدى أوائل الشركات التي وفرت الوصول عبر البريد الإلكتروني إلى صفحتها على الشبكة العنكبوتية. على أي حال، وصلتها من وقت لآخر رسائل مثل "موقع جيد على الشبكة العنكبوتية ولكن السقف الشمسي sun roof يسرب على my 850" Nice web site, but the sun roof on my 850 leaks. لم توفر فولفو موظفين كافيين ليستجيبوا لمثل هذه المشكلات وقررت بدلاً من ذلك إلغاء بريدها الإلكتروني. يلخص شكل ١١-٥ الطرق التي ستتغير بموجبها ممارسة التسويق كنتيجة للتسويق الإلكتروني.

شكل ١١-٥
كيف سيتغير التسويق مع التسويق الفضائي

النشاط التسويقي	التسويق التقليدي	النشاط التسويقي
الإعلانات	يعد المطبوعات والفيديو أو نسخة من الصوت ويستخدم آليات نمطية من وسائل الاتصالات مثل التليفزيون والراديو والصحف والمجلات. عادة تقدم معلومات محددة جداً فقط	يصمم معلومات كثيرة ويضعها في صفحة الشركة على الشبكة العنكبوتية ويشتري رايات في مواقع أخرى
خدمة العملاء	يقدم خدمة خمسة أيام في الأسبوع ولثماني ساعات يومياً في المتجر أو عبر الهاتف استجابة لاتصالات العملاء؛ يقوم بزيارات في الموقع لعمل صيانة أو إصلاح	يقدم استجابة الخدمة سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة يومياً. يبعث حلولاً عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، يعالج المشكلة من مسافات بعيدة عبر التشخيص بواسطة الكمبيوتر
البيع	بالاتصال هاتفياً بالعملاء المرتقبين أو الحاليين أو زيارتهم وعرض المنتج عملياً أو بواسطة البروجكتور والأجهزة العاكسة	عقد مؤتمرات فيديو للعملاء المرتقبين ويعرض مواصفات المنتج على شاشة الكمبيوتر
بحوث التسويق	إجراء مقابلات فردية ومجموعات تركيز ومسوحات عبر الهاتف أو البريد	استخدام مجموعات الأخبار للمناقشة وإجراء المقابلات والبريد الإلكتروني في حالة الاستبيانات

أسئلة للتفكير

تجعل الخطوات السريعة للتغير في عهد المعلومات الأمر ملزماً على كل شركة لوضع وقت جاد جانباً للولوج في المستقبل، وتسأل نفسها عن ماهية التكيفات التي يجب عملها الآن للبقاء والازدهار. تحتاج الشركات إلى الإجابة على الأسئلة التالية لتصيغ مستقبلها في القرن الحادي والعشرين.

١. هل أعدت شركتك حواراً حول كيفية احتمال ما ستكون عليه أعمالك بعد خمس سنوات؟ من هم اللاعبون في بيئة المهمة task environment الذين سيستفيدون أو يتضررون من ثورة المعلومات؟ أين ستحقق الأرباح في سلسلة القيم value chair؟

٢. هل أعدت شركتك مواقع على الشبكة العنكبوتية توفر المعلومات عن منتجاتك وشركتك؟ هل يقدم الموقع بعض العروض الجذابة attractions أو الفوائد التي تجلب مشاهدة متكررة لها؟

٣. هل زادت شركتك السهولة التي يستطيع بموجبها العملاء الحاليين والمرتقبين الوصول إليك باستفساراتهم ومقترحاتهم وشكواهم؟ إلى أي حد من السرعة ترى شركتك قادرة على الاستجابة إلى تلك الرسالات؟

٤. هل تنشئ شركتك قاعدة قوية للبيانات الخاصة بأسماء وملامح (بروفيل) العملاء الحاليين والمرتقبين والتجار الوكلاء والموردين؟

٥. هل أنشأت شركتك إنترانت لموظفي الشركة للاتصال إلكترونياً ببعضهم وببنك المعلومات المركزي الخاص بالشركة؟

٦. هل أنشأت شركتك إكسترانت تربط عملاءها الكبار وموزعيها ومورديها؟

الملحق

الخصائص والاستراتيجيات ودور إدارة التسويق في أنواع الأعمال الصناعية المختلفة

بالرغم من أن التفكير التسويقي وعمليات التسويق عالمية، إلا أن كل عمل تجاري business وسوق يأتي بملامح معينة. يحتاج المسوق الموهوب الذي يبيع معدات ثقيلة إلى معرفة جديدة وآليات تفكير إذا أراد أن يتحول إلى بيع بضاعة commodity. ونسجل هنا، لأسواق عديدة من الأعمال، خصائصهم المعينة وعوامل النجاح الاستراتيجي والدور الذي تلعبه إدارة التسويق في كل حالة.

١. البيع للمشروعات Project Selling

أ. **أمثلة:** بيع نظم الدفاع، مصانع الطاقة، الكباري الكبيرة، ونظم الكمبيوتر الضخمة large-scale

ب. **الخصائص:**

١. تتطلب دورة بيعية طويلة (من ٦ أشهر إلى سنتين) والكثير من الصبر

٢. تتطلب عادة فريق مبيعات متعدد الوظائف multifunctional (المبيعات، والهندسة، والعمليات والمالية والإدارة العليا والأمن)

٣. قد يتطلب موقف مناقصة أو طلب لتقديم عروض

٤. يُتخَذ قرار الشراء بواسطة مجموعة مشترية ذات مستوى عالٍ

٥. غالباً ما لا تتدخل الاعتبارات السياسية والاقتصادية

ج. استراتيجيات النجاح:

١. العلاقات والثقة ضرورية للنجاح

٢. يتقرب البائعون render people للكثيرين من رجال الشركة؛ تسويق العلاقات

٣. يحتاج الفريق إلى قدرة التأثير على رجال شركتهم هم في المستويات العليا والدنيا للحصول على وقت سريع للاستجابة

٤. تساعد كثيراً لو كان رئيس الشركة جزءاً من الفريق

٥. يجب أو يوضع سعر العرض المقدم في إطار ما يستحقه إجمالي العمل business طوال حياة العميل؛ ويهدف إلى عقودات لسنين متعددة؛ لايزال هناك عدد كثير من المشاريع المباعة على المدى القصير في احتياج لها لتحقيق أهداف هذه السنة

٦. يجب أن يدرس الفريق بعناية معايير شراء العميل ويجب أن يحدد من هم المنافسون الذين سيقدمون عرضاً ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم

٧. يحتاج إلى فهم عمل العملاء وأعمالهم عملائهم

٨. يحتاج إلى عمل مبيعات استشارية ومبيعات حلول solution selling

٩. يجب أن يوضح الحل كيف تترجم الخاصية/الوظيفة/الفائدة إلى قيم لصالح العميل

د. دور إدارة التسويق:

١. تحليل التكلفة والتسعير وعمل نماذج للتسعير تكون مبتكرة ومبنية على القيمة

٢. معرفة كيفية استخدام التجارة المعاكسة counter trade وتكون على قمة تذبذبات أسعار الصرف

٣. توفير بحوث التسويق والمعلومات التنافسية

٤. تقييم السلوك الشرائي للعميل وتأثيره

٥. هي إدارة تسويق محدودة ووحدة تجارية قوية تهتم بالتسويق التكتيكي؛ يحتاج الأشخاص العاملون في التجارة إلى نظام معلومات ليساعدهم في وضع عرض مربح ويسهل اتصالات الفريق باستمرار؛ ونماذج محاكاة simulations تنظر إلى "ماذا إذا what-ifs متعددة لتطوير حلول مرتبة مع العميل"

٦. بناء العلامة التجارية وهوية الشركة

٧. تحديد المضامين الاستراتيجية للعمل التجاري

٢. بيع المعدات الثقيلة

أ. **أمثلة**: بيع الشاحنات والتراكتورات وماكينات الطباعة والهياكل الأساسية

ب. **الخصائص**: تعتمد على ما إذا كان البيع لمرة واحدة أم متكرراً

ج. **استراتيجيات النجاح**:

١. تجزئة السوق إلى أنواع مختلفة من المشترين ومتطلبات المعدات

٢. اختيار الأجزاء المستهدفة لإرضائها وليس للانتشار البسيط جداً في خط إنتاج عريض جداً

٣. تصميم المنتج الصحيح وعرض القيمة الصحيح

٤. تطوير عملية قوية لما بعد السوق/البيع (قطع غيار وخدمات) لأن الـ downtime مكلف والمعدات الرأسمالية capital equipment تعيش لفترة طويلة وتحتاج إلى خدمات قوية لما بعد البيع

٥. التقرير بشأن التسعيرة لأنها تؤثر فيما إذا كان الربح في بيع المعدات أم في قطع الغيار والخدمات لما بعد البيع

٦. تطوير برنامج تدريبي جيد للوكلاء التجار وشبكة قوية ومخلصة لهم

٧. وضع ضمان قوي حسب مستويات معايير الصناعة ويتماشى مع السمعة الحقيقية التي يتطلبها الاعتماد (dependability) وطول مدة استخدام المعدات (durability)

٨. تطوير فرق مبيعات قوية لتخدم الوكلاء وأيضاً إنشاء بنية تحتية لتقنية المعلومات لمساندة الوكلاء التجار وخلق الثقة بأن الوكلاء مقتدرون فنياً، وتخفيض تكاليف المبيعات المباشرة

٩. إنشاء نظام للحوافز للوكلاء التجار ليمنحوا الوقت لمنتجاتك وليقيموا أداءهم

١٠. القدرة على بناء brand positioning وشخصيته

١١. تركيب جيد للمعدات وبرامج debugging

١٢. برامج تدريب جيدة للعملاء

١٣. الاستعداد لتعديل المنتج والخدمة بالنسبة للمتطلبات الواسعة للعملاء

د. دور إدارة التسويق:

١. إنشاء تجزئة جيدة وكذلك الاستهداف واستراتيجيات تثبيت صورة الشركة في ذهن الجمهور

٢. برامج اتصالات تسويقية قوية للوكلاء التجار والمستخدمين النهائيين

٣. برامج تغذية راجعة feedback قوية للوكلاء التجار والعملاء ليعرفوا هل حققوا الأهداف أم لا

٣. بيع البضاعة/السلع commodity الصناعية

أ. **أمثلة:** بيع المواد الخام والمسامير الحلزونية وقطع المكونات component parts والورق والحاويات ومواد النظافة السائلة

ب. عوامل النجاح:

١. يجب تكوين مدى كافٍ للمنتج وتوفر الإمدادات لمقابلة متطلبات طلب العميل

٢. يجب المثابرة لتكوين منتج قليل التكلفة

٣. مهمة لتحقيق التميز في العمليات (اعتماد عالٍ للتوصيل في المواعيد وجودة وأداء المنتج)

٤. بناء العلامة التجارية بناء على القيادة التقنية

٥. التدريب في استخدام المنتجات ومساندة التطبيق application support

٦. التطوير المستمر في المنتج -أخف، أسرع، أرخص، أفضل، أعلى صوتاً، أنصع... إلخ

٧. يجب إنشاء شبكة قوية من الموزعين والتجار وجعلهم يعيرون انتباهاً كبيراً للتوصية على منتج الشركة

٨. أن تعمل قوة البيع للموزعين للحصول على عقد يمكن أن يكون a bid situation وإعادة الطلب تلقائياً لاحقاً حتى يستغل مندوبو المبيعات جل وقتهم في جلب العملاء بدلاً عن إصلاحهم

٩. أن يكون جيدة في تحديد أثر القيمة على أدنى مستويات العملاء bottom line

ج. دور إدارة التسويق:

١. تنسيق نشاطات البحوث والتطوير لدعم العميل

٢. وضع مدى لسعر المبيعات لتطبيقه

٣. البيع لفرق المبيعات وتصميم مواد التدشين والإعلانات والمشاركة في المعارض التجارية

٤. تحتاج إلى مديري منتج ومديري تطبيق التجزئة وفريق مبيعات قوي

٥. إنشاء آليات التغذية الراجعة لقياس احتياجات العملاء ورضاهم

٦. ربما تحتاج إلى هيكلين: هيكل شبيه بالمشروع project-type لكسب (قل) عمل مصنع سيارات لإمداده بمنتج باستمرار مثل البوية (الدهان paint)؛ ثم إلى هيكل مندوبي مبيعات لتلبية الاحتياجات العادية للعميل وللتأكد من عرض العملاء

٤. التسويق المستمر للمورد المباشر

أ. أمثلة: إمداد مستمر إلى P&G؛ OEM لإمداد Wal-Mart

ب. استراتيجيات النجاح:

١. اختيار الموقع قرب العميل أو على الأقل القيام بتوزيع جيد وتوفير المنتجات

٢. تعديل المصنع/الشركة ونظام التوصيل لتلبية متطلبات العميل

٣. تأمين عقد طويل الأجل أو تأمين علاقة عمل جيدة

٤. يجب أن تكون لدي القدرة لتطوير الإنتاجية باستمرار بينما يخفض التكاليف والأسعار مع مرور الزمن

٥. يجب أن يقدر المورد احتياجات العميل سلفاً ويستكمل النقص أو التعبئة دون أن يقدم العميل طلباً لذلك

٦. البيع المباشر للعملاء الكبار واستخدام موزعين يصلون العملاء الصغار. الإمداد بالمعلومات التسويقية الجيدة والمساندة

ج. دور إدارة التسويق: شبيهة بدورها في تسويق المشروعات

٥. **Job Shop Marketing**

أ. **أمثلة**: التصنيع وفق عقد ومحلات الإصلاح

ب. **استراتيجيات النجاح**:

١. القدرة على التصميم حسب متطلبات العميل ize

٢. نظام تصنيع مرن

ج. **دور إدارة التسويق**:

١. صغير: معظم العمل يأتي من فرق المبيعات

٢. التزويد بأدوات البيع وكشوفات البيانات... إلخ

٦. **الخدمات الصناعية**

أ. **أمثلة**: بيع خدمات تنظيف المصنع وخدمات الرواتب payroll services ومتجر الموظفين ودوريات الحراسة الليلية

ب. **استراتيجيات النجاح**:

١. الاعتماد على الخدمة ودقة مصممة لتفوق توقعات العميل

٢. يجب أن يكون السعر والوقت أقل مما لو كان العميل قام بالخدمة بنفسه

٣. المرونة في توفر الخدمة (سبعة أيام في الأسبوع)

ج. **دور إدارة التسويق**:

١. إنشاء علامة تجارية للخدمة لبناء مصداقية

٢. إبلاغ العملاء عن تكلفتهم الحقيقية لتزويد أنفسهم بالخدمة على طريقتهم

٧. **الخدمات المهنية Professional Services**

أ. **أمثلة**: بيع الخدمات المصرفية وخدمات التأمين

ب. **استراتيجيات النجاح**:

١. الخبرة الفنية

٢. سرعة الحل والتقرير reporting

٣. أسعار تنافسية

٤. إدارة العلاقات مع العملاء والجهات الأخرى المهمة

ج. دور إدارة التسويق:

١. يجب أن تحدد أفضل الشرائح لتستهدفها (تركز عليها) وتطور الحقيبة الاستراتيجية للخدمات

٢. المساعدة في إنشاء قواعد بيانات ممتازة

٣. ترويج تميز الشركة

٨. خدمات الاتصالات اللاسلكية

أ. **أمثلة:** بيع خدمات الاتصالات إلى سوق الضيافة hospitality market

ب. **استراتيجيات النجاح:**

١. معرفة السوق وممارساته ومشكلاته

٢. التنظيم المساند موجه نحو السوق المستهدف

٣. حلول متكاملة (ليس فقط المنتجات والسعر)

ج. **دور إدارة التسويق:**

١. إدارة وتوصيل مجموعة الخدمات package

٢. مناسبات العميل لبناء علاقات

٣. دعم الوجود في السوق

٩. الخدمات المالية للبيع بالجملة

أ. **أمثلة:** استخراج بطاقات الائتمان والتأمين والتزويد بالتصاديق warrant providers، ومديري خطة التقاعد الخاص

ب. **الخصائص:**

١. حجم عمل ضخم وتكلفة أقل للاستخراج وسير العمل

٢. مكثفة من حيث النظم/التقنية

٣. مشترون راقون sophisticated buyers

٤. سهولة في الإدارة حرجة لتاجر التجزئة

ج. استراتيجيات النجاح:

١. مهمة لتحقيق التميز في العمليات

٢. زيادة حصة السوق للحفاظ على موقف قلة التكلفة

٣. ابتكار خط إنتاج وتوسعاته

٤. نظم تسيير العمل processing systems مرنة وإلى حدٍ ما وفق متطلبات العميل

٥. تفهّم عمل تجار التجزئة جيداً وبقدر كافٍ لتصميم/تنفيذ برامج تدريبية لفرق مبيعات تجارة التجزئة

د. دور إدارة التسويق:

١. توفير خبراء البرامج والمساندة لزيادة القيمة عن طريق إدارة العلاقات relationship management

٢. التفاوض بشأن السعر ومجالات التعاقد

٣. تنسيق إدخال حساب/منتج جديد

٤. تنسيق إدارة علاقات/ربحية الحساب account relationship/profitability

١٠. **بيع أشياء محددة Specification Selling**

أ. **أمثلة:** بيع منتجات مفردة لمشاريع إنشاءات كبيرة

ب. **الخصائص:**

١. دورة مبيعات طويلة (من ٦ أشهر إلى سنتين)

٢. متخذ القرار ليس هو المشتري النهائي

ج. **استراتيجيات النجاح:**

١. فهم وتقرب من مهندسي المواصفات/الاستشارات specifying/consulting الذين لديهم التأثير المبدئي والفيتو الأخير

٢. بعد تحقيق مواصفات في مراحل التصميم الأولي، تابع كل خطواتها حتى المقاولين/المستخدمين النهائيين contractors/end users للتأكد من أنها قائمة it sticks

٣. كن جزءاً من فريق تصميم المشروع

د. دور إدارة التسويق:

١. البحوث ومتابعة المشروعات الكبيرة

٢. اتصالات تسويقية مكثفة أثناء حلقة (دورة) المشروع

٣. التسعير المعتمد على القيمة والتكلفة مقابل توفير العمالة

٤. تقييم وزيادة مستويات خدمة العميل

إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ .

إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى مناهج عمل مثيرة وممتعة ، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن .

ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة ، لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبدالكريم العقيل